

Opinnäytetyö (YAMK)

Tekniikka

2019

Aino Taitto

**PÄTEVÖITYMISJÄRJESTELMÄN
KEHITTÄMINEN
RAKENNUSTERVEYSPALVELUITA
TUOTTAVAAN YRITYKSEEN**

Aino Taitto

PÄTEVÖITYMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN RAKENNUSTERVEYSPALVELUITA TUOTTAVAAN YRITYKSEEN

Opinnäytetyö laadittiin eräälle konsultointialan yritykselle, joka tuottaa muun muassa rakennusterveysalan konsultointipalveluita Suomen alueella. Liiketoiminnalta puuttui yhtenäinen ja systemaattinen osaamisen kehittämisen toimintatapa, joka ottaisi huomioon vision ja strategian, ja jolla pystyttäisiin varmistamaan henkilöstön osaamisen taso. Henkilöstön osaamisen kehittämiskohteiksi valittiin perehdyttäminen, asiantuntijuuden nykytason selvittämisen kehittäminen sekä asiantuntijuuden kehittäminen ts. pätevytyminen.

Selvityksen tavoitteena on kehittää osaamisen johtamismenetelmiä ja henkilöstön ammattitaitoa luomalla toimintamalli. Toimintamallilla pyritään kehittämään osaamista suunnitelmallisesti ja hallitusti sekä varmentamalla osaamisen taso ja siihen liittyvät laatuvaatimukset. Lisäksi tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä yritykseen ja pätevytymiseen sekä tunnistaa tulevaisuuden osaamisen tarpeita.

Opinnäytteen teoreettinen osuus koostui laadun ja osaamisen merkityksestä asiantuntijaorganisaatiossa sekä osaamisen tärkeydestä osana yrityksen liiketoimintaa. Lisäksi selvitettiin yleisesti urapolun ja perehdytyksen keinoja ja ohjeistuksia. Rakennusterveysalan asiantuntijuuden urapolun hahmottamiseksi käsiteltiin alan pätevyysvaatimuksia ja koulutuksia.

Opinnäytetyön selvitysosuudessa haastateltiin liiketoiminnan henkilöstöä perehdytyksen ja pätevytyksen keinoista ja nykytilasta. Haastattelutekniikkana käytettiin teemahaastattelua, jonka tavoitteena oli edetä keskeisten teemojen varassa avoimien kysymyksien kautta. Haastattelussa haluttiin tuoda haastateltavan ääni kuuluviin ja vähentää tutkijan vaikutusta lopputulokseen.

Teemahaastattelujen sekä teoreettisen tietopohjan perusteella luotiin johtopäätökset yrityksen perehdytyksen, osaamisen ja pätevytyksen nykytilasta ja sen perusteella muodostettiin kehitysehdotukset kaikkiin edellä mainittuihin aihepiireihin liittyen.

ASIASANAT:

Pätevytyminen, osaamisen johtaminen, perehdytys, osaamiskartoitus, urapolku, laatu, strategia

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's degree programme in technology

2019 | 82 pages, 10 pages of appendices

Aino Taitto

DEVELOPMENT OF A QUALIFICATION SYSTEM FOR HEALTHY BUILDING CONSULTANCY ORGANIZATION

The thesis was made for a consultancy company, which produces consultancy for healthy buildings in Finland.

The business lacked a unified and systematic approach to competence development that would consider vision and strategy and verify the level of personnel competence. Orientation, clarifying the current state of expertise and expanding of expertise were selected as areas of personnel competence development.

The aim of the research is to improve personnel competence development and personnel skills by creating an operating model. The model aims to develop skills in a systematic and controlled manner and by certifying the level of competence and quality requirements. In addition, the aim is to ensure the commitment of the personnel of the company and to their qualification and to identify the future needs of expertise.

The theoretical part consisted of the importance of quality and expertise in an expert company. Methods and guidelines for career path and orientation were generally reviewed. The competence requirements and qualification training were reviewed to clarify the career path of building health expertise.

In the research part of the thesis, some personnel of the business were interviewed about the means and the current state of orientation and personnel qualification. The interview technique used was a thematic interview aimed on the essential themes. This interview technique was used to ensure the interviewee's opinion is recorded without the impact of the researcher.

Conclusions and development suggestions about the current state of orientation, competence and personnel qualification were formed based on the theme interviews and theoretical knowledge.

KEYWORDS:

Qualification, Knowledge Management, Orientation, Expertise, Career Path, Quality, Strategy

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	7
1 JOHDANTO	8
2 LAATU ASiantuntijaorganisaatioissa	9
2.1 Palvelun laatu ja sen merkitys	9
2.2 Laadunhallintajärjestelmä	11
2.3 Osaamisen johtaminen	12
2.4 Laatu rakentamisessa	17
2.4.1 Luotettava ja osaava yhteistyökumppani	18
3 Pätevyöityminen asiantuntijaksi	21
3.1 Urapolku	23
3.2 Pätevyöitysmallit ja tiedon jakaminen	26
3.3 Hyvä perehdyttäjä	28
3.4 Rakennusterveyspalveluihin pätevyöityminen	29
3.4.1 Kosteusvaurioiden kuntotutkija (KVKT)	31
3.4.2 Sisäilma-asiantuntija (SISA)	32
3.4.3 Rakennusterveysasiantuntija (RTA)	32
3.4.4 Muut rakennusterveystutkimukseen liittyvät pätevyudet	33
4 . SELVITYKSEN TOTEUTTAMINEN	36
4.1 Selvityksen tausta ja tarkoitus	36
4.2 Selvitysmenetelmät	36
4.3 Selvityksen toteutus	37
5 TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU	38
5.1 Henkilöhaastattelujen analysointi	38
5.1.1 Henkilötaustat	38
5.1.2 Kokemukset omasta perehdytyksestä ja pätevyöitymisestä	40
5.1.3 Kehittymispolku asiantuntijaksi	48
5.1.4 Osaamisen johtaminen	53
5.1.5 Keskustelut kehitymisestä	56
5.1.6 Osaamiskartoitus	59
5.1.7 Haastattelujen yhteenveto	62

6 KEHITYSEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
6.1 Työhön perehdyttämisen malli	64
6.1.1 Perehdyttämisen työkalut ja toimintatapa	66
6.1.2 Perehdytyksen varmentaminen	69
6.1.3 Ohjeistus perehdyttäjälle ja perehdytettävälle	71
6.2 Osaamisen kehittämisen vaiheet	71
6.2.1 Osaamiskartoitus	74
6.3 Pätevöitymispolku	77
7 LOPPUYHTEENVETO JA JATKOKEHITYSEHDOSTUKSET	80
LÄHTEET	83

LIITTEET

- Liite 1. Pätevöitymispolku
 Liite 2. Uuden työntekijän perehdytysopas

KUVAT

Kuva 1 Tuotteen laadun merkitys menestystekijänä (mukaillen Lecklin 2006, 24).	10
Kuva 2 Yksilön osaaminen koostuu monesta tekijästä (mukaillen Ojala 2008, 50).	13
Kuva 3. Osaamiskartan kuvitteellinen esimerkki (Mukaillen Puhakka, 19).	14
Kuva 4. Osaamiskartoituksen eri arviointimalleja (Hätönen, H. 2011).	15
Kuva 5 Yhteenveto osaamisen kehittämisen kokonsaisuudesta (mukaillen Hätönen 2011, 17).	17
Kuva 6 SKOL henkilöryhmittely (mukaillen SKOL ry 2019, 2).	23
Kuva 7 Urapolun ohjaus ja seuranta (Lankinen yms. 2004).	24
Kuva 8 Rekrytointi ja perehdyttäminen -prosessi, tavoitteet ja tehtävät	65
Kuva 9 Perehdytyksen vastuut	71
Kuva 10 Kehittämissuunnitelman runko	72
Kuva 11 Osaamisen kehittämisen sykli, johta ohjaa strategia ja strategiaan perustuva osaamiskartoitus.	73
Kuva 12 Osaamiskartoituksen toteutus	75
Kuva 13 Osaamisen kehittymisen malli ja keinot	77
Kuva 14 Asiantuntijoiden organisoituminen	78
Kuva 15 Pätevöitymispolku	79

TAULUKOT

Taulukko 1 Opintovaatimukset RTA, SISA, KVKT (mukaillen Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, liite 1-3)	31
Taulukko 2 Rakennusterveys- ja sisäilma-asiantuntijan sekä kosteusvaurion kuntotutkijan tutkinto- ja työkokemusvaatimukset (mukaillen Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, liite1-3)	31
Taulukko 3 Ehdotus perehdytysuunnitelman osa-alueesta	68
Taulukko 4 Rakennusterveyspalveluiden kompetenssien kehittämissuunnitelma vuodelle 2020	76

KÄYTETYT LYHENTEET

FISE	FISE Osakeyhtiö
HAY	Työtehtävyyden vaativuuden arviointijärjestelmä
IPE	Työtehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä (International Position Evaluation)
KVKT	Kosteusvaurioiden kuntotutkija
PDD	Kehityskeskustelu, personnel development discussion
RTA	Rakennusterveysasiantuntija
RALA	Rakentamisen laatu ry
RALA-sertifiointi	Rakentamisen laatu -sertifiointi. Muokattu kansainvälisestä laatustandarista palvelemaan rakennusalan yrityksiä.
SISA	Sisäilma-asiantuntija
SKOL	Suunnittelu- ja konsultointiyriyten edunvalvontajärjestö.

1 JOHDANTO

Asiantuntijatehtävissä työurallaan pätevytyminen on isossa roolissa. Työntekijän pätevytyminen edesauttaa ura- ja palkkakehitystä sekä lisää työntekijän motivaatiota ja kiinnostamista yritykseen. Toimivalla pätevytymisjärjestelmällä voidaan johtaa liiketoiminnan työntekijöiden osaamista laadukkaasti. Pätevytymisjärjestelmän kautta pätevä ja osaava henkilöstö korostavat palveluiden ja/tai tuotteiden laatua, asiakastyytyväisyyttä sekä luovat aika- ja kustannussäästöjä. Pätevä henkilöstö on toimivan palveluliiketoiminnan peruspilari ja kilpailukyvyyn edesauttaja, jonka takia siihen panostetaan. Rakennusalaalla toimittajilta edellytetään yhä enemmän laadukasta toimintaa, hyvää palvelua ja lopputulosta. Rakennusala kehittyy jatkuvasti ja yritysten on tästä syystä oltava ajan hermoilla rakennusalan eri laatuvaatimusten suhteen.

Yrityksen henkilöstön pätevytymistä ohjaa yrityksen visio ja strategia, jotka konkretisoituvat laatu- ja toimintakäsikirjoina tai -järjestelminä. Yhtenä osana näitä järjestelmiä ovat henkilöstö ja henkilöstön perehdytys ja pätevytyminen. Pätevytymisjärjestelmällä pyritään luomaan käytännön ohjeistus osaamisen johtamiselle henkilötasolla.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään laatua ja pätevytymistä yleensä asiantuntijaorganisaatioissa. Lisäksi kartoitetaan rakennusterveysasiantuntijapalveluiden pätevytymistä ohjaavia julkaisuja ja koulutuksia. Toisessa osassa perehdytään toimeksiantajayrityksen perehdytyksen ja pätevytymisen nykytilaan. Kolmannessa osassa muodostetaan pätevytymisjärjestelmä, joka sopii toimeksiantajayritykselle ja mukailee alan ohjeistuksia. Kolmannessa osassa käsitellään myös pätevytymisjärjestelmän käyttöönottoa ja tarkkailua.

Pätevytymisjärjestelmän avulla toimeksiantajayritys pyrkii muuttamaan työntekijöidensä perehdytystä ja pätevytymistä systemaattiseksi ja kasvattamaan asiantuntijoiden osaamista laadukkaasti, hallitusti ja vastuullisesti. Pätevytymisjärjestelmän dokumenttien osa-alueet tulevat olemaan osa yrityksen toimintakäsikirjaa, jota vaaditaan toiminnan laadun sertifoimiseksi.

Yrityksellä on suulliset ohjeet siitä, miten pätevytyminen hoidetaan. Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa ehdotus tulevasta pätevytymismallista, jota voidaan soveltaa rakennusterveyspalveluiden henkilöstölle työtehtävien alkaessa yrityksessä.

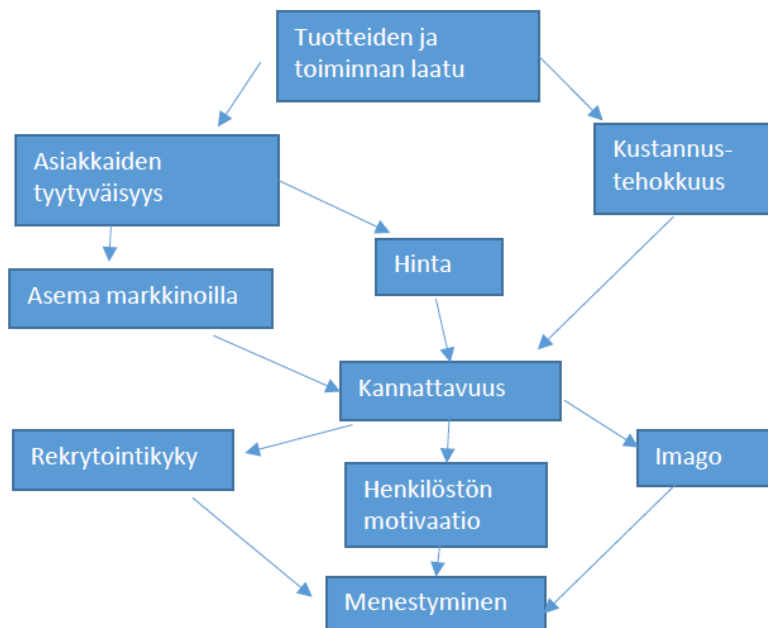
2 LAATU ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Laatu on käsitteenä ikivanha, filosofinen ja myös arkinen. Laatu on käsitteenä siten myös sirpaleinen. Laadulle voi määritellä tuoteperusteisen, tuotantoperusteisen, rahallisen arvon tai hyötyarvon määritelmän. Laatu on myös yritystoiminnan ja kaupan peruskäsitteitä. Laadun monimielisyyden takia on nähty tarve kansainväliselle standardimäärittelmälle. Kansainvälinen ISO 9000 -standardisarja on tunnettu laadunhallinnan standardisto, jota sovelletaan useissa erilaisissa organisaatioissa ympäri maailmaa. (SFS 2016.) Palvelun tuottamisen toimitusketjua tulisi tarkastella laadun määrittelemiseksi. Laadukkaalla toiminnalla pyritään vastaamaan käyttäjien odotuksiin ja vaatimuksiin. (ISO 9000, 22).

2.1 Palvelun laatu ja sen merkitys

Palvelun laatua pidetään yhtenä yrityksen menestyksen avaintekijöistä, ja sen ajatellaan tuottavan yritykselle merkittävää kilpailuetua (Grönroos 2009, 104). Palvelusta puhuttaessa on huomioitava, että se on käsitteenä monimutkainen. Palvelulla on ominaispiirteitä, kuten sen aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä ainutkertaisuus. Palvelun ostaja ei voi havainnoida palvelua konkreettisesti ennen ostopäätöstä ja palvelu tuotetaan yksilöllisesti asiakkaiden tarpeiden mukaan, jolloin tuotettu palvelu on aina ainutkertainen. (Lämsä & Uusitalo 2009, 17–19.) Palvelun ominaispiirteistä johtuen palvelun laatutasoa on usein vaikea määrittää. Palvelun laatua ja asiakkaiden laadukokemuksia voi mitata erilaisilla menetelmillä, joiden avulla organisaatio voi kehittää palvelujen tuottamistapoja ja laadukasta toimintaansa. Laatua voidaan mitata esimerkiksi standardiohjeiden mukaisesti ja asiakastyytyväisyyskyselyillä. (Tirkkonen 2014.)

Lecklinin mukaan palvelujen kilpailukyky laadullisessa toiminnassa on oleellista ja huomioitava menestystekijä. (Lecklin 2016, 23–24). Laadun merkitystä on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1 Tuotteen laadun merkitys menestystekijänä (mukaillen Lecklin 2006, 24).

Lecklinin kuvion perusteella palvelun laatu vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta markkina-asemaan ja palvelun hinnoitteluun. Laatu kytkeytyy yrityksen kannattavuuteen ja yrityskuvaan. Yrityksen kannattavuus vaikuttaa henkilöstön motivaation ja menestymiseen. (Lecklin 2006, 24.) Asiakastyytyväisyyslaadun aikaansaaminen on Ropen mukaan yrityksen kriittinen menestystekijä (Rope 2000, 556). Asiakaspalvelukokemukseen vaikuttavat Rissanen mukaan erityisesti henkilöstön pätevyys ja ammattitaito sekä toimittajan taito tunnistaa ja ymmärtää tilaajan tarpeet (Rissanen 2006, 215-2016).

Yksinkertaisimmillaan laadulla tarkoitetaan millaisena asiakas tuotteen kokee ja laadun kriteereinä toimivat ne asiat, joita kuluttajat pitävät tärkeinä kyseisen palvelun tai tuotteen kohdalla. Asiakastyytyväisyyslaadun ohella Ropen mukaan laadun muita tarkastelunäkökulmia ovat kilpailunäkökulmainen laatu, toteutusnäkökulmainen laatu sekä liiketalouslaatu. Kilpailunäkökulmaisessa menestys syntyy sitä kautta, että laatu on parempi kuin muilla kilpailijoilla. Toteutusnäkökulmasta menestys syntyy tuotannon ja resurssien optimaalisen käytön kautta. Liiketalouslaadun kriteerinä on vaadittavan laadun muodostuminen minimikustannuksin. (Rope 2000, 553–554.)

2.2 Laadunhallintajärjestelmä

Pienien ja keskisuurien yritysten toimintatavat ovat mukautuneet yleensä tehokkaiksi, ja eivät välttämättä kaipaa muodollisuuksia. Tällöin dokumentointi jää usein vajavaiseksi. Laadunhallintajärjestelmät ovat yrityksissä käytettäviä työvälineitä ohjaamaan ja varmistamaan liiketoiminnan laatua. Laatujärjestelmä käsittää liiketoiminnan suunnitteluun liittyvät toimenpiteet, prosessit ja resurssit sekä kaikkien edellä mainittujen dokumentointien. Järjestelmää käytetään laatutavoitteiden saavuttamiseen, asiakasvaatimusten täyttämiseen ja laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen ja lopulta tuotteiden tai palveluiden parantumiseen. (ISO 9001 pk-yrityksille 2011, 3–15.)

Laadunhallintajärjestelmän avulla pyritään myös selventämään ja määrittelemään asiakkaille yrityksen tuottamien palveluiden ja/tai tuotteiden laatu. ISO 9000 -standardissa laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan johtamisen tueksi liitettyä järjestelmää, jonka tarkoituksena on ohjata organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Laatujärjestelmä on suppeampi ja erillinen, teknisiin laatuasioihin liittyvä järjestelmä. (Lecklin 2006, 29.) Laadunhallintajärjestelmä on osa johtamisjärjestelmää ja muita johtamisjärjestelmän hallintajärjestelmiä ovat esimerkiksi työturvallisuus- ja taloushallintojärjestelmät (Johdanto laadunhallintaan ISO 9000 -standardeihin 2016, 9).

Laadunhallintajärjestelmä tuottaa yritykselle luotettavuutta, jota asiakkaat, erityisesti julkisen sektorin asiakkaat voivat edellyttää palveluntuottajilta. Laadunhallintajärjestelmällä saadaan liiketoiminnalle myös muita etuja, jonka takia laatujärjestelmään lähdetään liiketoiminnoille rakentamaan. Laadunhallintajärjestelmän kautta organisaatio lisää tehokkuutta ja tuottavuutta. Järjestelmän avulla liiketoiminta pystyy vastaamaan paremmin asiakkaiden ja organisaation asettamiin tavoitteisiin. Lisäksi laadunhallintajärjestelmän avulla voidaan varmistaa tuote- ja palvelunlaadun jatkuva toteuttaminen asiakkaiden vaatimusten mukaisesti. Tätä kautta varmistetaan asiakastyytyväisyys ja jatkuva tuotteen laatutason ylläpito. Lisäksi voidaan osoittaa nykyisille ja uusille asiakkaille organisaation palvelukyky. Laadunhallintajärjestelmä on myös edellytys järjestelmän sertifiointille. (ISO 9001 pk-yrityksille 2010,17.)

Suomen Standardoimisliitto SFS asettaa vaatimuksia laadun hallintajärjestelmälle julkaisussa ISO 9001. ISO (The International Organization for Standardization) on standardisoimisjärjestöjen liitto, joka toimii maailmanlaajuisesti (ISO 9001,6). Liiton laatima

ISO/TC 176 "Quality management and quality assurance" on voimassa tietyissä Euroopan maissa maan käsitellyllä tavalla. Kyseinen standardi on Suomessa vuonna 2015 julkaistu SFS-EN ISO 9001:2015 Laadunhallinta. (ISO 9001, 2.) ISO 9001 -standardi määrittelee laadunhallintajärjestelmälle asetettavat vaatimukset, johon laatusertifikaatin myöntäminen perustuu.

2.3 Osaamisen johtaminen

Monissa organisaatioissa menestys perustuu uusien toimintaympäristöjen nopeaan omaksumiseen ja nykyisten sekä tulevien asiakastarpeiden tunnistamiseen. Erityisen tärkeää tällainen toiminta on organisaatioissa, joissa toiminnan ydin perustuu henkilö-pääomaan, eli tulokset pohjautuvat ihmisten tuomalle lisäarvolle. (Osaamisen johtaminen, 3.) Lankisen mukaan organisaation henkilöstön kehittäminen tulee olla pitkäjänteistä ja perustua organisaation strategiaa tukeviin sekä henkilöstön yksilöllisiin kehittämistarpeisiin ja -tavoitteisiin (Lankinen ym. 2004, 194). Jatkuva keskustelu tulevaisuuden osaamistavoitteista on tärkein toimenpide osaamisen johtamisessa, ja keskustelua on suositeltavaa käydä organisaation eri tasoilla (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 51).

Osaamisen määrittämisessä tulee ensin määritellä liiketoiminnan ydinosaaminen, eli toiminta, johon liiketoiminta perustuu. Ydinosaaminen koostuu strategisista osaamisista sekä avain- ja tukiosaamisista. Avainosaamiset ovat niitä osaamisia, joita tarvitaan organisaation toimintaa ylläpitämään, mutta jotkin avainosaamiset ovat strategian kannalta merkityksellisempiä. Näitä osaamisia kutsutaan strategisiksi osaamisiksi. Tuki- ja yleisosaamiset ovat osaamisia, joita tarvitaan organisaation toimintoja tukemaan, kuten talous, IT ym. toimet. Näitä osaamisia voidaan myös ulkoistaa. (Ojala, L. 2008, 50.)

Otalan mukaan henkilön osaamisella tarkoitetaan yksilön kykyä suorittaa työtehtävänsä. Osaaminen koostuu yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä asenteesta, kuva 2. Osaamisessa merkittävä rooli on eri osaamisalueiden käytännön soveltamisella sekä jatkuvalla kehittämisellä. Yksilöllinen osaaminen muuntuu organisaation osaamiseksi, kun osaamista jaetaan, kehitetään ja yhdistetään henkilöstön välillä yhteiseksi toiminnaksi. (Ojala, L. 2008, 52–53.)



Kuva 2 Yksilön osaaminen koostuu monesta tekijästä (mukaillen Ojala 2008, 50).

Organisaation osaamiskartoituksella saadaan selvitettyä nykyinen osaaminen, kehitystarpeet ja tavoitteet. Organisaatiossa voidaan määritellä mitä osaamisia on jo olemassa ja mitä vaaditaan tulevaisuudessa. Näin toimittaessa saadaan osaamistarpeet selville, mutta voidaan myös löytää hyödyntämätöntä osaamista tai tarpeen vaatiessa kehittää tai hankkia lisäosaamista. Henkilöstön osaamisen kartoituksessa voidaan hyödyntää osaamiskarttaa, joka voidaan laatia koko organisaatiosta, tietyistä henkilöstöryhmistä tai osaamisalueista. (Hätönen 2011, 18.)

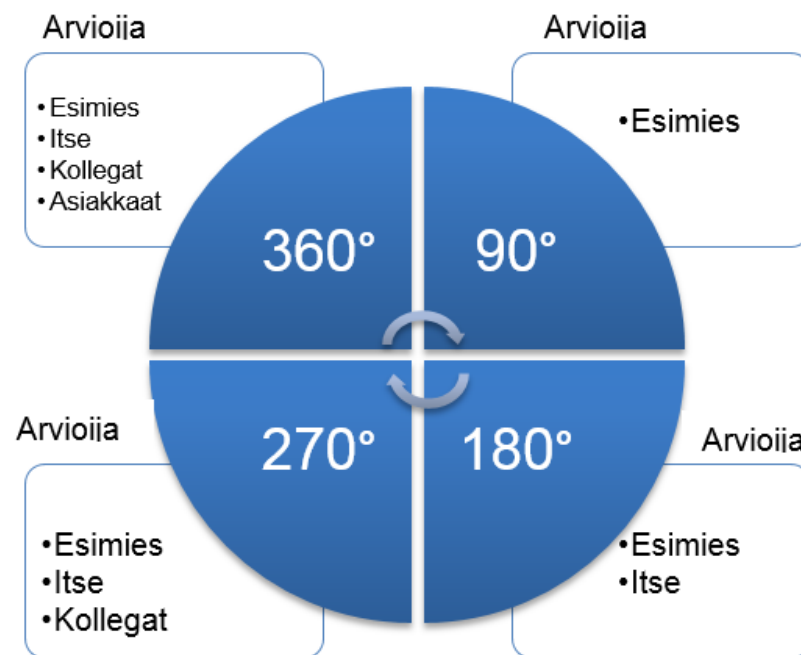
Osaamiskartta on osaamiskartoituksen apuväline, jolla kuvataan työssä tarvittavat keskeiset osaamisalueet ja -tavoitteet. Kartan avulla tunnistetaan henkilökohtaiset vahvuudet ja osaamisen kehittämistarpeet sekä voidaan suunnitella osaamisen kehittämistä. Osaamiskartassa ei tule arvioida kaikkea osaamista, tärkein on ainoastaan strategisen osaamisen arviointi. Osaamiskartan laadinnan jälkeen laaditaan kysely osaamiskartan pohjalta, eli osaamiskartoitus, johon esimiehet ja työntekijät vastaavat. Kartassa kuvataan eri arvioitavia osaamisia ja esitetään jokin osaamisväite, kuva 3. Kyselyyn vastaajalle on asetettu osaamistavoitteet osaamisen laatua kuvaavalle asteikolle. Vastauksien arvioinneilla ja osaamiskeskusteluilla voidaan kehittää osaamisia strategiaa tukeviksi. (Puhakka, A. 2012, 18–19.)

Tarvittava osaaminen	Asteikko					
	Osaamisväite	0 Ei kuulu tehtäviini	1 Perehtyjä - tarvitsen perehdytystä asiaan.	2 Perusosaaja - toimin pääsääntöisesti vaaditulla tavalla. Tarvitsen ajoittain kollegani/esimiehen tukea.	3 Ammattimainen - Toimin vaaditulla tavalla. Ohjaan/neuvon/autan työtovereitani tarvittaessa. Toimin tarvittaessa perehdyttäjänä.	4 Kehittäjä - Osallistun aktiivisesti vaaditun asian kehittämiseen sekä tarvittaessa pystyn toimimaan kouluttajana työyhteisössäni.
Laatuosaaminen	Toimin laatukäsikirjan mukaisesti		x			
Vuorovaikutusosaaminen	Ratkaisen mahdolliset ristiriitatilanteet ratkaisukeskeisesti			x		
Lainsäädäntöosaaminen	Tunnen työtäni koskevat lainsäädännön				x	
ATK- ja laiteosaaminen	Käytän työssäni tarvittavia laitteita ja välineitä monipuolisesti ja turvallisesti		x			

Kuva 3. Osaamiskartan kuvitteellinen esimerkki (Mukaillen Puhakka, 19).

Usein käytetään 90°-arviointia (Kuva 4), jossa esimies arvioi työntekijöidensä suorituksia ja kehittymistarpeita. Tämä arviointitapa on yleisesti kehityskeskustelu, mutta nykyään kehityskeskusteluissakin pyritään ns. 180°-arviointiin. Tässä mallissa myös työntekijä arvioi omaa ja esimiehensä toimintaa. 270°-arvioinnissa edellisten lisäksi palautetta saadaan myös kollegoilta. Näiden mallien ongelmana on oman esimiehen ja kollegoiden arvioinnit, joissa objektiivinen analyysi voi olla haastava antaa. 360°-arvioinnissa arvioinnit antavat kaikki edellä mainittujen lisäksi asiakkaat, eli palautetta annetaan sisä- ja ulkopuolelta. (Hätönen, H. 2011. 36–37.)

Nykyisissä työympäristöissä henkilöstön esimiesten on haastavaa hallita kaikkien työntekijöiden osaamisista ja henkilöstöllä voi myös olla monia esimiehiä. Tällaisissa tapauksissa laajempi 360°-arviointi on tehokkaampi. Arvioijien asemat laajentavat myös karitoituksen näkemystä, kun mielipiteitä saadaan toimenkuvan eri sidosryhmiltä. Osaamiskeskusteluja voidaan käydä myös ryhmissä. Näissä ryhmäosaamiskeskusteluissa voidaan arvioida ja suunnitella ryhmän tavoitteiden ja osaamistarpeiden tilaa strategian suhteen. (Hätönen, H. 2011. 37–38.)



Kuva 4. Osaamiskartoituksen eri arviointimalleja (Hätönen, H. 2011).

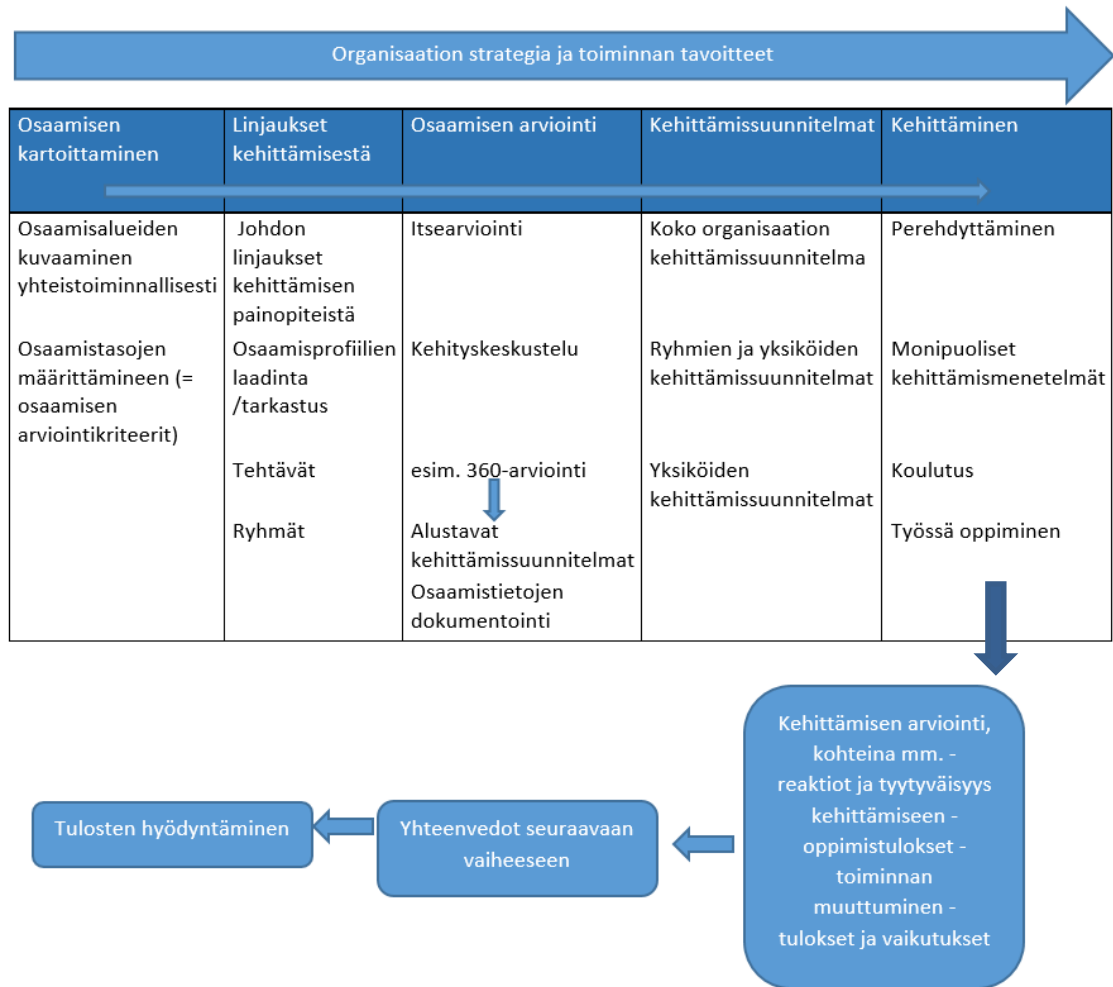
Henkilöstön kehittämissuunnitelmassa yhdistyvät organisaation, henkilöstöryhmän sekä yksilön kehitystarpeet ja -tavoitteet ja se pohjustetaan osaamiskartoituksesta saatuun informaatioon. Suunnittelussa on tärkeää pohtia kehitystä työn kannalta ja miten kehityksen hyödyt saadaan vietyä käytännöt toimiin. (Hyppänen 2007, 10)

Kehittämissuunnitelmassa selvitetään visio ja strategia eli osaamistavoitteet, menetelmät tavoitteiden saavuttamiseksi, aikataulu ja kehittämistoimiin osallistuvat. Myös kehittämisestä vastaavat ja kehityksen seurantamenetelmät esitetään suunnitelmassa. Suunnitelman aikatauluissa tulee huomioida kehitystarpeiden muutosnopeuden tarve. Huomioitavia äkillisiä muutostarpeita ovat esimerkiksi ajattelutavan muuttaminen. Henkilöstön kehitys tapahtuu koulutuksen ja työssä oppimisen kautta, joista jälkimmäinen on merkittävässä roolissa. (Hätönen 2011, 55, 58.)

Kehittämisen arvioinnissa keskitytään jatkuvaan arviointiin, eli jo kehitystyön aikaiseen arviointiin. Tuloksia voidaan lukea kolmesta näkökulmasta; vaikuttavuuden, tehokkuuden ja taloudellisuuden mukaan. Vaikuttavuudella arvioidaan kehittämisen onnistumista tavoitteiden ja tehtävien toteutumisen perusteella. Tehokkuusarvioinnilla seurataan kehittämistoimien toimivuutta ja laatua. Taloudellisella arvioinnilla tarkoitetaan kehittämisen kannattavuutta, eli panostuksen ja hyötyjen suhdetta. (Hätönen 2011, 61–68.)

Organisaation visiosta ja strategiasta saadaan suuntaviivat henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, jolloin osaamista hankitaan ja laaditaan laadittujen suunnitelmien mukaisesti. Organisaatio voi hankkia tarvittua osaamista sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäisen osaamisen hankkiminen perustuu pitkälti yrityksen omaan avainhenkilöstöön, joilla on hiljaista tietoa ja osaamista tai muuta merkittävää strategista osaamista. (eOsmo 2011.) Perinteisempi tapa on hankkia osaamista uusien rekrytointien kautta. Rekrytointipolitiikka tulee organisaation visiosta ja strategiasta. Viitalan (2005, 49 – 50) mukaan yritysten uusilta työntekijöiltä edellytetään asennetta uuden asian oppimista kohtaan ja tekijöiltä toivotaan jatkuvaa kehittymistä. Viitalan mukaan motivoituneisuus kehittymiseen voi olla tärkeämpää kuin se, miten hakija on edellisessä tehtävässään pärjännyt. Näin edesautetaan osaamisen hankkimista ja kehittämistä.

Organisaatioiden tehtävänä on panostaa ja resursoida osaamisen kehittämiseen. Esimiehen rooli korostuu työntekijän osaamisen kehittämisessä; esimieheltä odotetaan innostavaa asennetta ja suunnannäyttämistä. Osaamista jaetaan lisäksi kollegoiden kesken, jolloin työntekijöiden sosiaalinen vuorovaikutus ja kommunikointitaidot ovat oleellisia. (eOsmo 2011.) Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka toteutuu työuran aikana. Osaamisen kehittäminen henkilökohtaisella tasolla voi olla osaamisen ajan hermolla pysymistä, tietotaidon laajentamista tai syventämistä tai mahdollisesti kokonaan uuden asian ja suunnan oppimista. Erilaisia menetelmiä osaamisen kehittämiseen ovat muun muassa oman alan konferenssit ja seminaarit, pitkä- ja lyhytkestoiset koulutukset, organisaation sisäiset sparraukset ja mentoroinnit, osallistuminen yrityksen kehityshankkeisiin sekä ammattilehtien ja – kirjallisuuden seuraaminen. (Suomen Ekonomit 2018)



Kuva 5 Yhteenveto osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta (mukaillen Hätönen 2011, 17).

2.4 Laatu rakentamisessa

Rakentamisen laatu koostuu yleisesti rakentamiseen liittyvistä prosesseista, lopputuotteen laadusta sekä asiakkuuksien hallinnasta. Rakentamisen laadulla pyritään siihen, että toteutustapa on laadukasta silloin, kun tuote tai palvelu luovutetaan ajallaan, sen toteuttaminen on tehty turvallisesti ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, jolloin tuotteeseen tai palveluun ollaan tyytyväisiä (Rakennusteollisuus 2018). Rakentamisen laadunhallintaan on luotu erilaisia työkaluja, kuten sertifikaatteja, standardeja ja pätevyksiä. Laadunhallinnan toteuttaminen edellä mainituilla työkaluilla toteutuu yleensä kolmannen osapuolen tarjoamien vaihtoehtojen kautta laadunhallinnan tueksi.

2.4.1 Luotettava ja osaava yhteistyökumppani

Rakennusprojekteissa työn tilaaja on usein velvollinen selvittämään sopimuskumppanin taustatietoja. Taustatietoihin kuuluu merkinnät ennakonperintä- ja työnantajarekistereihin sekä arvonlisävelvollisrekisteriin. Lisäksi selvitetään yrityksen veronmaksutaustat, eläkevakuutukset, työehtosopimustiedot ja terveyshuollon järjestäminen henkilöstölle. Tilaajavastuulain tavoitteena on harmaan talouden ehkäiseminen ja sillä pyritään varmistamaan sopimusosapuolten rehellinen toiminta. Tilaajavastuun kautta voidaan ilmaista, että sopimuskumppani täyttää ne määrätyt asiat, jotka osoittavan yhteistyökumppanin luotettavuuden toimimiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö TEM 2019.)

Luotettava kumppani on palvelu, jonka avulla pyritään helpottamaan tilaajavastuulain velvoittamaa selvitystä edellä mainituista taustatiedoista. Suomen Tilaajavastuu Oy omistaa palvelun kyseisen palvelun, ja sen kautta kautta pystytään hakemaan luotettavat dokumentit yrityksen puolesta. Palvelusta voi myös tarkastaa yrityksen tilan liittyen lain edellyttämiin vaatimuksiin. (Suomen Tilaajavastuu Oy 2019).

Muita keinoja osoittaa yrityksen luotettava ja osaava toiminta on erilaiset osaamisen ja laadun sertifikaatit ja pätevyudet. Sertifikaatit eivät ole lain edellyttämiä, mutta usein tilaajat edellyttävät näyttöä toimittajan toiminnasta. RALA on esimerkki yrityksestä, joka myöntää rakentamisen alan yrityksille sertifikaatteja ja pätevyksiä helpottamaan rakentamiseen liittyvien viranomaistoimitusten hoitamista sekä yrityksiä läpinäkyvää toimintaa. RALA eli Rakentamisen laatu Oy on perustettu vuonna 1997 edistämään rakennusalan laatua. RALA:n järjestöä kehittää 15 kiinteistö- ja rakennusalan järjestöä. Yhdistyksen tavoitteena on määritellä lähtökohdat rakentamiselle parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi. RALA:n palveluilla pystytään parantamaan yritysten laaduntuottokykyä ja toiminnan tasoa. (Rakentamisen Laatu Rala ry 2019 a.) RALA:n myöntämää sertifikaattia ja pätevyyttä voivat hakea vain Suomessa toimivat rakennusalan yritykset. Pätevyyden edellytyksenä on, että yritys täyttävät tilaajavastuulain mukaiset rekisteröitymis- ja ilmoitusvaatimukset. Lisäksi tekninen osaaminen ja resurssit varmistetaan henkilöstö- ja välineistörekisterin perusteella sekä referenssikohteiden perusteella. Pätevyys on voimassa vuoden kerrallaan ja se uusitaan yhden vuoden välein. Pätevyydestä maksetaan yrityksen liikevaihdon mukaan. (Rakentamisen Laatu Rala ry 2019 b.)

Rala myöntää myös sertifikaatteja toiminnan varmistamiseksi. Sertifikaattia voivat hakea yritykset, joiden toimintaan kuuluu suunnittelu, rakennuttaminen, rakentaminen ja/tai

asennustoiminta. Sertifikaatti myönnetään yritykselle, joka täyttää sertifikaatille määrätyt vaatimukset. Sertifikaatti on voimassa kolme vuotta ja arviointiperusteet varmennetaan vuosittain seuranta-arvioinnilla, jotka yrityksen on täytettävä. RALA arvioi yrityksen toimintaa ja vertaa niitä yrityksen omiin tavoitteisiin sekä RALA:n määrittelemiin arviointiperusteisiin. RALA:n määrittelemät arviointiperusteet ovat tulleet voimaan tammikuussa 2016 ja ne ovat päivitetty tammikuussa 2017. (Rakentamisen Laatu Rala ry 2019 c.)

RALA:n määrittelemät arviointiperusteet pätevyuden ja sertifikaatin hankkimiselle on jaettu neljään osa-alueeseen:

- Yrityksen johtaminen ja kehittäminen
- Resurssit
- Tarjous-, sopimus- ja hankintatoiminta
- Projektitoiminta / urakointi

Kaikista edellä mainituista osa-alueista on osoitettava riittävästi näyttöä ja osa-alueille osoitetut vaatimukset tulee täyttää. Sertifikaatin voimassaolon ylläpitämiseksi yrityksen on osoitettava jatkuvaa menetelmien ja tuotteiden ja toiminnan kehitystä sekä parantamista seurannan ja palautteiden kautta. (Rakentamisen Laatu Rala ry 2019 d, 1.)

Johtamiseen ja kehittämiseen liittyvissä perusteissa arvioidaan yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmia, liiketoiminnan mittareiden käyttöä, työntekijöiden henkilökohtaisia rooleja ja vastuita, yrityksen toimintajärjestelmää, viestintää, oman toiminnan arviointia ja palautteenottoa. Lisäksi arvioidaan yrityksen organisaatorakenteita ja yrityksen keinoja arvioida oman toimintansa suunnitelmallisuutta ja toteutumista esimerkiksi toimintajärjestelmien kautta. Toiminnan seuranta ja kehittämistä arvioidaan mm. sisäisten auditointien ja dokumentointien sekä palautteenkeräämismenetelmien kautta. (Rakentamisen Laatu Rala ry 2019 d, 2–3.)

Toinen arvioitava pääaihe on yrityksen resurssit. Resurssissa arvioidaan yrityksen henkilöstön koulutustasoa ja pätevyyttä asianmukaisiin tehtäviin, henkilöstön koulutuksen suunnitelmallisuutta, resurssihallintaa erilaisissa projekteissa, tietoturvajärjestelmiä sekä kaluston ja laitteiden toimintaa. Yritysten tulisi olla ajan tasalla työntekijöiden koulutustasosta ja osoittamaan pyrkimyksensä sen kehittämiseen. Dokumentointia painotetaan työntekijöiden ja laitteistojen tiedonhallinnassa. (Rakentamisen Laatu Rala ry 2019 d, 4.)

Kolmannes arviointikokonaisuus kohdistuu yrityksen tarjous-, sopimus- ja hankintatoimintaan. Osiossa tutkitaan käytännössä yrityksen kykyä hallita asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin kohdistuvia seikkoja. Arvioinnissa keskitytään markkina- ja kilpailutilanteen arviointimenetelmiin, tarjouspyyntöjen laatimisprosessiin ja siinä huomioon otettavia asioita, kuten sisältö, yhteistyökumppanit, alihankinnat. Neljännes arviointipääkohta yrityksen projektitoiminta, joka vaihtelee sen mukaan arvioidaanko suunnittelua, rakentamista tai asennustoimintaa. Arvioinnissa keskitytään projektien hallintakeinoihin, dokumentointiin, arkistointiin, lisä- ja muutostyömenettelytapoihin, tuotteiden ja palveluiden laaduntarkastus- ja varmistukseen, ongelmien korjaamistapoihin ja palautteenottoihin. (Rakentamisen Laatu Rala ry 2019 d, 5-6.)

RALA-pätevyuden omaava yritys hyötyy pätevyydestä toimitustilanteissa ja tarjouksissa. Pätevyysraportilla pyritään helpottamaan tarjousdokumenttien määrää ja yhdellä dokumentilla pystytään osoittamaan toimittajan luotettava toiminta. Pätevyysraportilla osoitetaan yrityksen tekniset ja taloudelliset osaamiset. Pätevyysraportilla osoitetaan, että ulkopuolinen taho on tarkastellut yrityksen järjestelmää ja se noudattaa yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja. Pätevyystodistuksella pyritään luomaan läpinäkyvyyttä yrityksen toimintaa ja osaamista kohtaan. (Rakentamisen Laatu Rala ry 2019 b.) Sertifikaatin vaatimukset ja sen tuomat hyödyt ovat laaja-alaisempia ja vaatii tarkempaa yrityksen tarkastelua, kuin RALA-pätevydessä. Myös sertifikaatin kautta pyritään osoittamaan tilaajalle yrityksen laadun taso. Sertifioinnin kautta yrityksen toimintajärjestelmä ja laadunhallintamenetelmät saavat virallisemmän vahvistuksen ja sertifioinnin vaatimukseen kuuluu jatkuva toiminnan kehittäminen. (Rakentamisen Laatu Rala ry 2019 c.) RALA:n sertifioinnista ja pätevyyksistä pidetään julkista rekisteriä RALA:n internetsivuilla.

3 PÄTEVÖITYMINEN ASiantuntijaksi

Perehdytys on kokonaisuus erilaisia toimintoja, joiden avulla yrityksen uusia työntekijöitä tuetaan ja saadaan osaksi organisaatiota. Perehdytys luo pohjan, jotta työntekijä osaa toimia organisaatiossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Onnistunut perehdytys pidetään nopeasti ja suunnitelmallisesti. Perehdytyksen tavoitteena on saada uusi työntekijä tavoitellulle työn tekemisen tasolle suunnitellun aikataulun mukaisesti. (Kauhanen 2003, 87.) Onnistunut perehdytys lisää todennäköisesti työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon, minkä takia perehdytys tulisivikin nähdä tärkeänä ja hyötyä tuottavana toimintona. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15–17.)

Heinosen ym. mukaan tehokas ja laadukas perehdytys vaikuttaa positiivisesti työoloihin sekä vähentää työn fyysisiä ja psyykkisiä rasitustekijöitä. Näin ollen se mahdollistaa työn tuottavuutta. Hyvä perehdytystoiminta edistää näin ollen organisaation kilpailukykyä markkinoilla sekä lisää kannattavuutta ja tuloksellisuutta. Perehdytyksen menestystekijät edesauttavat työyhteisön monipuolista kehittymistä sekä luo työpaikkojen pysyvyyttä. Palveluiden laatu kehittyy onnistuneen perehdyttämisen myötä. Heinosen ym. mukaan työntekijöiden vaihtuvuus on keskimääräistä pienempää niissä yrityksissä, jotka toteuttavat suunnitelmallista perehdytystä, johon on investoitu ajallisesti ja rahallisesti. (Heinonen & Järvinen 1997, 144–146.)

Yksi osa suunnitelmallista perehdyttämistä on sen suunnitelmallinen jatkumo ja sitä myöten henkilöstön asiantuntijuuden kehittäminen eli pätevytyminen. Henkilöstön osaamisen johtamisen yksi keskeinen toiminto on henkilöstön opettaminen ja saada ihmiset oppimaan. Uusien työtapojen oppiminen on oleellinen osa menestyksellistä toimintaa. Perehdytettävät eroavat toisistaan taustatietojen ja osaamisen puolesta, jolloin yksilölliset erot tulisi ottaa huomioon. Eroja ovat muun muassa koulutustausta ja työkokemus. Torrington jakaa oppimisen etenemisen seuraavasti: noviisit, edistyneet aloittelijat, pysyvät, ammatilliset ja ekspertit. (Torrington ym. 2004, 461–464).

Myös palkitseminen on osaamisen johtamista (Kauhanen. 2003, 105). Palkitsemisella pyritään houkuttelemaan uusia työntekijöitä ja motivoida olemassa olevia työntekijöitä toimimaan tehokkaasti. Lisäksi sillä tavoitellaan sitouttavuutta. (Crawshaw ym. 2014, 209.) Esimerkiksi kunnan työntekijöille on tyypillistä, että työntekijän tehtäväkohtainen palkitseminen perustuu työn vaativuuteen, ja sitä mitataan työn vaativuuden arvioinnilla. Palkitsemisen rahallinen korvaus määrittyy usein työtehtävän pisteytyksen perusteella,

joka perustuu muun muassa työn vaativuuteen. Konsultointialoilla suosittuja työnvaativuuden määritelmäjärjestelmiä ovat muun muassa HAY ja IPE. (Ilry 2018, 6.) Eri selvitysten mukaan on osoitettu, että työntekijät toivovat palkitsimisen perustuvan työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen sekä työn tuloksiin (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008, 8).

Rakentamisen konsultointialalla työn vaativuutta voidaan arvioida Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liiton SKOL:in henkilöryhmittelyn mukaan, jossa työntekijät jaotellaan ryhmiin koulutuksen, työkokemuksen ja ammattitaidon perusteella. Näihin ryhmiin perustuvat myös hankkeissa käytettävät tuntipalkkiotarjoukset. (Ruotsalainen 25.2.2019). Konsulttisopimusta solmittaessa osapuolten kesken tulee hahmottaa toimeksiannon vaativuus, jolloin työtehtävään on resursoitava henkilö, joka omaa toimeksiannon kohteen vaatiman pätevyyden (SKOL/EK 2009, 1). Alla on esitetty (kuva 6) konsultti- ja suunnittelutoimistojen työntekijöille laaditut henkilöryhmät. Henkilöryhmät on jaettu kahdeksaan eri luokkaan.

HENKILÖRYHMITTELY

E Johtavat asiantuntijat / erityisasiantuntijat

- Tehtävät: – Erittäin suuren ja laajaa kokemusta vaativan hankkeen johtaminen tai sen pääsuunnittelu
– Erityisasiantuntemusta vaativa selvitys tai suoritus
- Pätevyys: – Koulutustaso ylempi korkeakoulututkinto
– Näyttöjä korkeimman tason tekniikan, arkkitehtuurin tai tieteen alojen toimeksiantojen pätevistä suorituksista

01 Johtavat konsultit / johtavat erikoissuunnittelijat / johtavat arkkitehdit

- Tehtävät: – Suuren tai vaativan hankkeen johtaminen tai sen pääsuunnittelu
– Vaativa tekninen johtamistehtävä tai erikoisalan vaativa konsulttityö
- Pätevyys: – Koulutustaso ylempi korkeakoulu tai ammattikorkeakoulututkinto
– Näyttöjä vanhemman konsultin henkilöryhmässä 02 pätevästi suoritetuista toimeksiannoista vähintään 4 vuoden ajalta

02 Vanhemmat konsultit / vanhemmat erikoissuunnittelijat / vanhemmat arkkitehdit

- Tehtävät: – Hankkeen tai sen laajan osatehtävän johtaminen tai sen pääsuunnittelu
– Korkean tason asiantuntijatehtävä tai vastuullinen konsulttityö
- Pätevyys: – Koulutustaso ylempi korkeakoulu tai ammattikorkeakoulututkinto
– Näyttöjä konsultin / erikoissuunnittelijan henkilöryhmässä 03 pätevästi suoritetuista toimeksiannoista vähintään 4 vuoden ajalta

03 Konsultit / erikoissuunnittelijat / kokeneet toimistoarkkitehdit

- Tehtävät: – Hankkeen tai sen osan päällikkötehtävä tai sen erityistä kokemusta vaativa suunnittelutehtävä
– Erikoisalan asiantuntijatehtävät tai vastuullinen konsulttityö
- Pätevyys: – Koulutustaso ylempi korkeakoulu, ammattikorkeakoulututkinto tai tekniiko/rakennusmestariutkinto.
– Näyttöjä suunnittelijan henkilöryhmässä 04 pätevästi suoritetuista toimeksiannoista vähintään 4 vuoden ajalta, tekniiko-/rakennusmestariutkinnon suorittaneilla 10 vuoden ajalta.

04 Suunnittelijat / toimistoarkkitehdit

- Tehtävät: – Kokemusta ja ammattitaitoa edellyttävä, itsenäisesti suoritettava, vaativa suunnittelu- ja tutkimustyö
- Pätevyys: – Koulutustaso ylempi korkeakoulututkinto; tai ammattikorkeakoulututkinto alalta ja näyttöjä nuoremman suunnittelijan henkilöryhmässä 05 pätevästi suoritetusta työstä vähintään 3 vuoden ajalta; tai tekniiko/rakennusmestariutkinto ja näyttöjä nuoremman suunnittelijan henkilöryhmässä 05 pätevästi suoritetusta työstä vähintään 5 vuoden ajalta

05 Nuoremmat suunnittelijat

- Tehtävät: – Suunnittelu- tai tutkimustyö kokeneemman henkilön johdolla ja valvonnassa
- Pätevyys: – Koulutustaso ammattikorkeakoulututkinto; tai tekniiko/rakennusmestariutkinto ja näyttöjä henkilöryhmässä 06 pätevästi suoritetusta työstä vähintään 3 vuoden ajalta; tai ammattitutkinto täydennettynä riittävällä lisäkoulutuksella ja kokemusta vähintään 10 vuotta henkilöryhmässä 06

06 Suunnitteluassistentit / tekniset avustajat / avustavat suunnittelijat

- Tehtävät: – Avustavan tai aloittelevan suunnittelijan, suunnitteluassistentin tai teknisen avustajan tehtävät
– Kokemusta vaativa tekninen avustajatehtävä
- Pätevyys: – Koulutustaso suunnitteluassistentin perustutkinto, muu ammattitutkinto tai kelvollisia näyttöjä avustajan tehtävistä henkilöryhmässä 07 vähintään 3 vuoden ajalta

07 Avustajat ja harjoittelijat

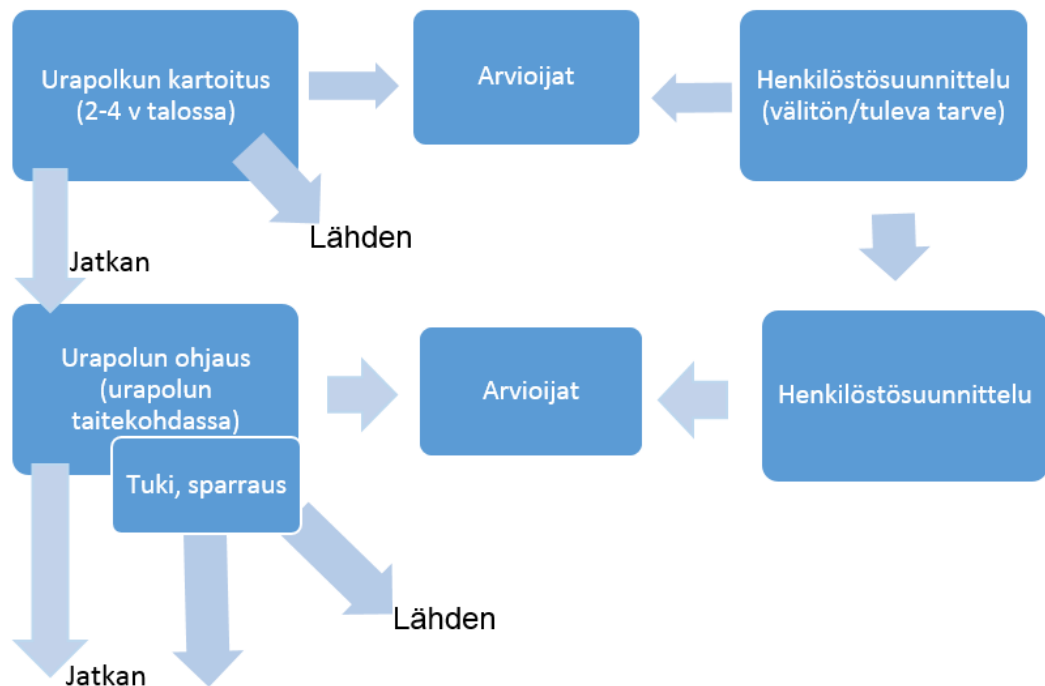
- Tehtävät: – Piirtäjän, laborantin, kartoittajan, kairaajan, harjoittelijan yms. suunnittelua avustavat työt.

Kuva 6 SKOL henkilöryhmittely (mukailten SKOL ry 2019, 2).

3.1 Urapolku

Urapolulla edistetään työntekijän kehittymistä ja sitoutumista yritykseen. Työnantajan vastuulla on mahdollistaa työntekijän kehittyminen työtehtävässään. Urapolkumenetel-lyllä luodaan työntekijälle suunnitelma työuran kehittämisestä henkilökohtaiset ja yrityk- sen tavoitteet huomioiden. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 130.)

Urapolun kartoitus tehdään yleensä, kun työntekijä on ollut talossa 2-4 vuotta. Silloin arvioidaan henkilön potentiaalia kehittyä avainhenkilöksi ja luodaan mahdollisuuksia oikeasuuntaiselle kehitymiselle. Kolmen ja viiden vuoden välein urapolulla tehdään uudelleenarviointia, jossa yhdessä tarkastellaan yksilön tavoitteita ja yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia. Urapolun ohjaus ja seuranta on esitetty kuvassa 7. (Lankinen ym. 2004.)



Kuva 7 Urapolun ohjaus ja seuranta (Lankinen ym. 2004).

Muutostilanteissa urapolun toimivuuden kannalta on tärkeää antaa tukea ja helpottaa näin päätöksentekoa ja uuden työroolin sisäistämistä. Urapolku mahdollistaa yksilön kehitystarpeiden ja organisaation resurssitarpeiden yhteensovittamisen ja yksilön henkilökohtaisten elämän- ja uratavoitteiden ja valintojen tukemisen. (Lankinen ym.2004, 131 – 132.)

Viitalan mukaan organisaation oppimisen lähtökohtana on yksilön osaamisen jakaminen eri henkilöiden sekä käytettävien toimintamallien keskuuteen. Tiimien tai eri ryhmittymien oppimiselle tulee luoda yhteinen näkemys eri keskusteluiden kautta. Silloin kun ryhmäprosessien tuloksia siirretään organisaation toimintamalleiksi ja luodaan niitä tukevia järjestelmiä, voidaan puhua organisaation osaamisesta. (Viitala 2008, 175).

Organisaation oppimisen edellytyksenä on keskustelut, tiedon levittäminen ja prosessointi sekä koulutus. Organisaation toiminnan kannalta kaikilla tulee olla oikea ja riittävä tieto sekä yhteinen näkemys. Esimiehellä on tässä asiassa keskeinen rooli muun muassa edistämällä työyhteisön vuorovaikutusprosessia. (Viitala 2008, 178.)

Organisaation oppimisesta ja uusiutumisesta on tullut tärkeitä kilpailukyvyn kannalta, sillä organisaation on reagoitava ennen kilpailijoita ja ympäristöä. Jatkuva muutos vaatii organisaatiolta muutoskykyä ja uusien asioiden oppimista ja omaksumista. Organisaation uusiutumista tukevia prosesseja ovat erityisesti osaamisen johtamisen prosessit, johon liittyy strategia, tiedon johtaminen, ja erityisesti suorituksen johtaminen on keskeistä. (Sydänmaanlakka 2007.)

Oppijohtajuus

Oppijohtajan rooli tuo lisähaasteita perinteisille johtamistaidoille. Esimiehellä tulisi olla osaamista tulevien osaamistarpeiden tunnistamisesta ja tarpeista ja kehittää nykyistä osaamista tai hankkia tarvittaessa sitä lisää. Oppijohtajan pitää osata kehittää oppivaa organisaatiota, luoda oppimista tukevaa kulttuuria ja ymmärtää kognitiivisen tason tärkeys sekä omassa työssä että koko organisaatiossa työkyvyn perustana. (Ojala 2008, 287.)

Oppijohtajalla tulee olla näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja kyky välittää tietoa henkilöstölle. Oppijohtana tunnistaa ja reagoi eri oppimistyyliä ja osaa mukautua erilaisiin opetustyyliin. Ojala mainitsee teoksessaan, että Daniel Colemanin tutkimuksissa on todettu, että esimiehen työssä menestymiseen vaikuttavista tekijöistä jopa 80 % liittyy tunneälyyn. Oppijohtajan tulee olla myös esimerkkinä muille, eli valmiina oppimaan itse uutta ja jakaa osaamistaan. (Ojala 2008, 287.)

Leenamaja Ojala on listannut teoksessaan oppijohtajan taidot seuraavasti (Ojala 2008, 289):

- Viestiminen, esiintyminen, keskustelu
- taito johtaa ajatteluprosessia
- tunneälykyky
- osaa innostaa ja luo innostusta
- hallitsee tietotekniikan ja sen mahdollisuudet

- huolehtii henkilöstön psyykkisestä ja fyysisestä työkyvystä
- osaa selvittää tulevia osaamistarpeita sekä hankkii ja kehittää niitä
- osaa johtaa oppimista ja kehittää organisaatio oppivaksi.

Työssä oppiminen voi olla henkilökohtaisen oppimismenetelmien parantamista ja tietojen ja taitojen lisääntymistä, mutta myös laajamittaisemmin henkilökunnan osaamisen yhdistymistä. Hätösen mukaan (2005, 8) organisaation tulisi oppia yhteisönä ja mahdollistaa sitä kautta oppimiskeskeinen työyhteisö. Viitalan (2008, 172) suorittaman tutkimuksen mukaan valmentava esimiestyyppi hallitsee parhaiten henkilöstönsä osaamisen johtamista. Valmentava esimies on suunnannäyttävä, osallistuva ja innokas kehittämään henkilöstön osaamista. Viitalan mukaan työvihtymystutkimukset ovat osoittaneet, että ihminen odottaa työltään oppimista, tuntemusta pätevyydestä ja tarpeellisuudesta (Viitala 2007, 181).

3.2 Pätevöitymismallit ja tiedon jakaminen

Kjelin ja Kuusisto (2003, 37–52) ovat jakaneet perehdyttämisen kahteen osaan; perinteiseen eli sopeuttavaan ja uudistavaan perehdyttämiseen. Perinteisen mallin lähtökohdaksi on vallitsevan työkuulttuurin vahvistaminen ja saada uusi työntekijä kiinni organisaation vallalla oleviin tapoihin. Tavoitteena on, että uuden työntekijän työnkuva ja perehdytysmenetelmä toteutetaan kaikille vastaavanlaisesti. Uudistava perehdyttäminen tavoittelee taas organisaation uudistumista perehdyttämisen kautta, jotta voidaan saavuttaa perehdyttämällä tavoiteltu visio.

Perinteinen perehdytysmalli eli säilyttävä perehdyttäminen on Kjelinin ja Kuusiston mukaan vanhanaikainen käytäntö. Käytäntönä mallissa painotetaan jatkuvuutta ja oppiminen on sopeutuvaa, joka voi johtaa siihen, että oppiminen on vain pinnallista. Perinteinen oppimismalli ei välttämättä vahvista kilpailu- ja uudistumiskykyä, joten perinteiseen malliin on hyödynnettävä toimintatapojen erilaisuutta ja vahvistettava yhteistyötä liiketoiminnan sisällä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37–38.) Uudistava perehdytysmalli täydentää perinteistä perehdytysmallia. Uudistavan perehdytysmallin tavoitteena on, että uusi työntekijä pystyy muodostamaan selkeän kokonaiskäsityksen organisaatiosta, omasta roolistaan, tavoitteistaan ja pätevöitymisestään. Tavoitteet saavutetaan organisaatiota tukevien ja tavoitearvojen mukaisten työskentelytapojen kautta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 169.)

Kupias ja Peltola (2009, 40–43) jakavat perehdyttämisen viiteen osa-alueeseen perustuen siihen, että perehdyttämismalliin vaikuttaa yrityksen liikeidea ja toimintakonsepti ja perehdytyksessä otetaan laajemmin käsittelyyn liiketoiminnan erityispiirteet ja siihen tulevat mahdolliset muutokset. Perehdytyskonseptit voidaan valita erikseen tai yhdistää eri malleja. Viisi erilaista perehdytyskonseptia ovat vierihoitoperehdytys, malliperehdytys, laatuperehdytys, räätälöity perehdytys ja dialoginen perehdytys.

Vierihoitoperehdyttämisen uusi työntekijä oppii havainnoimalla kokeneemman työntekijän kanssa. Perehdyttäminen tapahtuu jatkuvasti perehdyttäjän kanssa asteittain. Perehdytettävä huomioidaan yksilöllisesti ja hänellä on selkeä perehdytyksen vastuuhenkilö. Menetelmä vaatii kokeneelta työntekijältä teknistä työosaamista sekä sosiaalisia taitoja perehdyttämiseen. Perehdytysmenetelmä vaatii ajanhallinnan osaamista. Vierihoitoperehdyttämisen mallissa on huomioitava perehdyttäjän asenne ja opettamistyyli, sillä perehdyttämisen taso voi olla huono, mikäli perehdyttäjä ei omaa tarvittavaa osaamista ja motivaatiota tavoiteltuun perehdytykseen. (Kupias ym. 2009, 41–42.)

Malliperehdyttämisen noudatetaan selkeitä työn ja vastuunjakoja. Tyypillinen esimerkki malliperehdytyksestä on henkilöstöosaston ja työyksikön keskeinen malli, jossa henkilöstötoiminto vastaa niin sanotusta yleisperehdytyksestä, joka on kaikille tulokkaalle vastaava, kuten säännöllisin väliajoin järjestettävä ”Tervetuloa taloon -tapahtumat” sekä erilaiset perehdytysmateriaalit. Yksikkö hoitaa perehdytettävän työnopastuksen ja työyhteisöön perehdyttämisen. Myös yksikkötasolle voidaan luoda perehdytysoppaita, joiden avulla perehdytysmalli pysyy vastaavanlaisena ja laatutaso pystytään sitä kautta varmistamaan. Malliperehdyttämisen vähemmälle huomiolle jää oman työn ohjaus ja keskittyy liian organisaatiosoisesta perehdyttämisen laatuun. Esimies vastaa perehdyttämisen sisällöstä, mutta voi delegoida sitä tiimeille tai nimetyille henkilöille, jolloin on oleellista, että vastuu on selkeä perehdytykseen osallistuvilla. Perehdyttäminen sisältää yksilöllistä ohjausta ja erilaisia perehdytysmateriaaleja. (Kupias ym. 2009, 41–42.)

Räätälöity perehdyttäminen pyrkii pois sopeuttavasta perehdyttämisen sisällöstä, ja perehdyttämisen sisältö muokataan tulokkaan tarpeiden ja osaamisen mukaan. Perehdytyksessä pyritään vuorovaikutteiseen perehdyttämiseen, jolloin perehdytettävä ja perehdyttäjä(t) kehittyvät yhdessä ja oppivat toisiltaan. Perehdytysmallissa perehdyttämisen toteutus siirtyy osittain perehdytettävälle itselleen, mutta perehdytyksen koordinointiin nimetään vastuuhenkilö. Dialogisesta perehdyttämisen sisällöstä puhutaan organisaatioyhteisön ja uuden työntekijän sovittamassa mallissa, jossa perehdyttäminen muokkautuu uuden työnteki-

jän tietojen ja taitojen mukaisesti. Dialoginen perehdytysmalli on itsenäinen ja henkilökohtainen ja se vaatii perehdyttäjältä erityisosaamista, luovuutta ja molempien osapuolten sitoutumista. (Kupias ym. 2009, 41–42.)

3.3 Hyvä perehdyttäjä

Onnistunut perehdytys edellyttää toimenpiteiden lisäksi osaavaa perehdyttäjää. Tyypillisesti varsinkin yleisperehdyttäminen on esimiesten ja yritysten henkilöstöasiantuntijoiden vastuulla, mutta perehdyttämisessä käytetään usein apuna myös muuta henkilöstöä, jolloin kollegat toimivat uuden työntekijän tutorina tai ”kummi”-periaatteella. Hokkanen mukaan onnistunut tutorointi -perehdytysmenetelmä jopa nopeuttaa perehdyttäjänjaksoa (Hokkanen 2008, 64–65.)

Perehdyttäjäksi valittu henkilö vastaan uuden tulokkaan työhönopastuksesta. Henkilöltä vaaditaan tarvittavaa osaamista, positiivista asennetta opastettaviin tehtäviin sekä halukkuutta jakaa omaa osaamistaan eteenpäin. Käytännön työhön perehdyttämisen lisäksi on tärkeää luoda hyvä ensivaikutelma. Perehdyttäjä on usein uuden tulokkaan ensimmäinen sosiaalinen kontakti, joten perehdyttäjän merkitystä voidaan pitää merkittävänä uuden tulokkaan kokemuksille omasta merkityksestään työyhteisössä. Uuden sosiaalisen työverkoston myönteiset kokemukset voivat vaikuttaa myös tulokkaan tuloksetekokykyyn ja viihtyvyyteen. Väärin valittu perehdyttäjä voi taas hankaloittaa tulokkaan perehdyttämistä ja tehokasta työskentelyä ei saavuteta toivotussa ajassa. Tämän takia olisikin suotavaa, että uusilta työntekijöiltä kerätään palautetta auttamaan perehdytys- ja esimiestyöskentelyä. (Kjelin 2003, 53 ; Viitala 2005, 253.)

Perehdyttäjällä tulisi olla ammatillisen osaamisen lisäksi taitoa ja kykyä opettamiseen ja tunnistaa erilaiset oppijat. Yksilölliset oppimistavat tulee ottaa huomioon perehdytyksessä. Opetusmallit noudattelevat usein omia käsityksiä ja kumpuavat omasta historiasta. Kouluttamalla esimiehiä ja perehdyttäjiä voidaan lisätä henkilöstön motivaatiota perehdytystä kohtaan. (Kangas & Hämäläinen 2004, 6). Perehdyttäjät voivat saada koulutusta ja opastusta perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen. Kupiaksen ja Peltolan mukaan perehdyttäjä ei kykene yksin toteuttamaan laadukasta perehdyttämistä ja siksi esimiehen ja muiden kollegoiden panos perehdyttämiseen on oleellista. Jos esimies delegoi perehdytyksen muulle, tulee esimiehen silti luoda edellytykset hyvälle perehdyttämiselle. Esimiestä ei voi tästä syystä sivuuttaa perehdytysprosessista. (Kupias ja Peltola 2009, 84.)

Onnistunut perehdyttäminen edellyttää myös suunnitelmallisuutta. Onnistunut perehdytysuunnitelma voi olla systemaattinen tai yksilöllinen. Tyypillisesti työssä, jossa työntekijät tekevät pitkälti täysin samaa työtä, systemaattinen perehdytysuunnitelma on käypä. Monimutkaisempi työ- ja työnkuva vaatii yksilöllisempää suunnitelmaa, joka tulisi rakentaa tulokkaan yksilöllisistä lähtökohdista. Harvoin kuitenkin pystytään rakentamaan täysin yksilöllistä perehdytysuunnitelmaa, jolloin on mahdollista soveltaa ja käyttää perehdytyksessä systemaattisia elementtejä, joita voidaan mukauttaa ja sovittaa uuden työntekijän perehdytysuunnitelmaan. (Kupias & Peltola 2009, 87–89.)

Perehdyttämisen ja työkokonaisuuden merkittävä määrittäjä on myös roolien selkeys uudelle työntekijälle. Uudelle työntekijälle on tärkeä selventää mitä häneltä käytännössä osoitetaan ja mikä hänen roolinsa on työyhteisössä. Roolikuvauksen avulla kertovat, millä tavoin henkilön odotetaan ja oletetaan toimivan ja mikä hänen suhteensa on muihin työntekijöihin. Roolien epäselvyydet voivat johtaa jopa heikkoon työsuoritukseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 75–84.)

Esimies vastaa siitä, että hänen johdettavat henkilöt tietävät roolinsa ja paikkansa työyhteisössä. Vastuullinen esimies on tukemassa perehdyttäjää työtehtävien organisoinnilla ja perehdytyksen tavoiteasetannassa. On kuitenkin mahdollista, että perehdyttäjän vastuulle ja päätettäväksi jää liian paljon asioita, jolloin henkilöstön keskuudesta on haastavaa löytää motivoitunutta perehdyttäjää, jolle annettaisiin tarpeeksi paljon resursseja onnistuneen perehdytyksen toteutumiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 191.)

3.4 Rakennusterveyspalveluihin pätevytminen

Alalla toimivien asiantuntijoiden pätevyksiä pyritään osoittamaan koulutuksilla sekä sekä henkilösertifioinneilla. Henkilösertifikaatilla osoitetaan, että asiantuntija osaa toimia alan ohjeiden ja vaatimusten mukaan. Lisäksi varmistutaan asiantuntijan ammattitaidosta ja asianmukaisista toimintatavoista. (Fise Oy 2019 a.) Suomen sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) on laatinut asumisterveysasetuksen soveltamisohjeen, jossa ”annetaan yksityiskohtaisia tulkintoja ja käytännöllisiä esimerkkejä asumisterveysasetuksen soveltamiseen”. Soveltamisohje on laadittu kuntien terveydensuojeluviranomaisille ja muille alan asiantuntijoille. (Valvira 2016).

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus asunnon ja muun oleskelutilan terveydellisistä olosuhteista sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden pätevyysvaatimuksista (545/2015) eli niin sanottu asumisterveysasetus on astunut voimaan vuonna 2015. Asetus perustuu pääosin asumisterveysohjeeseen (Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2003:1) ja rakennusten asumisterveyshaittojen selvittämisen hyviin käytäntöihin. Asumisterveysasetuksessa säädetään ulkopuolisten asiantuntijoiden koulutuksesta ja pätevyysvaatimuksista. Lakimuutoksen ja 15.5.2015 voimaan astuneen asumisterveysasetuksen (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus asunnon tai muun oleskelutilan terveydellisistä olosuhteista sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden pätevyysvaatimuksista 545/2015) tarkoitus on yhteinäistää selvityksiä koskien terveydellisiä olosuhteita koskevia tutkimuksia tekevien asiantuntijoiden pätevyysvaatimuksia. Asumisterveysasetus esittää vaatimukset pätevyydelle asiantuntijoille, joita ovat rakennusterveysasiantuntija (RTA), sisäilma-asiantuntija (SISA) ja kosteusvaurion kuntotutkija (KVKT). (Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2003, 1.)

Asetuksen tarkoittamien asiantuntijoiden (RTA, KVKT, SISA) tulee käydä pätevyyskoulutus, joihin vaaditaan 25-45 opintopistettä riippuen pätevyydestä. Rakennusterveysasiantuntijan koulutus on laajin sisältäen 45 opintopistettä ja siihen kuuluvan opinnäytetyön. Vaadittu koulutus tulee suorittaa ja lisäksi tulee olla tarvittava koulutus- ja työkokemustausta. Kosteusvaurion kuntotutkijan pätevyyksien myöntämisestä ja hyväksytyistä koulutuksista vastaa FISE Oy. Rakennusterveysasiantuntijan ja sisäilma-asiantuntijan pätevyyksistä vastaa Eurofins Expert Services Oy. Koulutukset ovat jaettu kolmeen osaan, joiden opintolaajuus vaihtelee pätevyuden mukaan.

Taulukko 1 Opintovaatimukset RTA, SISA, KVKT (mukaillen Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, liite 1-3)

	Rakennusterveys- asiantuntija	Sisäilma- asiantuntija	Kosteusvaurion kuntotutkija
A) Sisäilman epäpuhtaudet, terveysvaikutukset, tutkiminen, torjunta	13	13	7
B) Rakennusfysikka, fysikaaliset olosuhteet, kuntotutkimusmenetelmät, rakenne- ja tuotantotekniikka, juridiikka	14	9	17
c) Ilmanvaihto ja ilmastointi	3	3	3
Opinnäytetyö	15		
Opintopisteet yhteensä	45	25	27

Taulukko 2 Rakennusterveys- ja sisäilma-asiantuntijan sekä kosteusvaurion kuntotutkijan tutkinto- ja työkokemusvaatimukset (mukaillen Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, liite1-3)

	RTA	SISA	KVKT
Työkokemus	Vähintään kolme vuotta työkokemusta rakennusten kuntoon ja terveyteen liittyen		
Peruskoulutus	1. Talonrakennus- tai LVI-alan korkeakoulututkinto, aiempi ammatillisen korkea-asteen tutkinto tai sitä vastaava tutkinto taikka aiempi teknikon tai sitä vastaava tutkinto	2. Luonnontieteiden, ympäristötieteiden ja ympäristöterveyden alan ylempi tai alempi korkeakoulututkinto, aiempi ammatillisen korkea-asteen tutkinto tai sitä vastaava tutkinto taikka aiempi teknikon tai sitä vastaava tutkinto	Luonnontieteiden, ympäristötieteiden ja ympäristöterveyden alan ylempi tai alempi korkeakoulututkinto, aiempi ammatillisen korkea-asteen tutkinto tai sitä vastaava tutkinto taikka aiempi teknikon tai sitä vastaava tutkinto
			Rakennusalan (talonrakennus) korkeakoulututkinto, aiempi ammatillisen korkea-asteen tutkinto tai sitä vastaava tutkinto taikka aiempi teknikon tai sitä vastaava tutkinto

3.4.1 Kosteusvaurioiden kuntotutkija (KVKT)

Kosteusvaurion kuntotutkija (KVKT) -koulutuksen suorittaneet ovat asiantuntijoita, joilla on vahvaa osaamista liittyen rakennusten kuntoon, niiden kosteusvaurioihin sekä korjaustoimenpiteisiin. Henkilösertifikaatin vaatimusehtoihin kuuluu rakennusalan pohja-

koulutus, joka on vähintään teknikon tutkinto. Lisäksi hakijalla on oltava kokemusta vähintään kolme vuotta rakennusten kuntoon ja terveyshaittoihin liittyviä tutkimustehtäviä. Työkokemus voi sisältää rakennusfysiikkaan, sisätilojen epäpuhtauksiin tai ilmanvaihtoon liittyvien tutkimusten tekemistä, avustamista rakennusten kosteusteknisten ja -vaurioiden kuntotutkimuksissa ja niiden raportoinnissa. Kokemuksen tulee olla laajaa kosteusvaurioiden selvitystyötä. Sertifikaatin saamiseksi pätevyyteen valmentava koulutus (27 opintopistettä) tulee olla suoritettu ja koulutuksen näyttötyöt tulee olla hyväksytyjä. Pätevyys on voimassa kerrallaan viisi vuotta, ja pätevyyttä voi uusua, mikäli on viiden vuoden aikana suorittanut säännöllisesti tutkimuksia ja pystyy osoittamaan 15 tutkimusraporttia viiden vuoden ajalta. (FISE 2019 b.)

3.4.2 Sisäilma-asiantuntija (SISA)

Sisäilma-asiantuntija henkilösertifiointi ja siihen valmentava SISA-koulutus on suunniteltu tuottamaan alalle sisäilma-asioihin ja terveellisen sisäympäristöön kouluttautuneita erityisasiantuntijoita, jotka voivat toimia ulkopuolisina asiantuntijoina tarkasteltaessa rakennusten ja tilojen terveydellisiä olosuhteita. Henkilösertifikaatin vaatimusehtoihin kuuluu luonnontieteiden, ympäristötieteiden tai -terveyden pohjakoulutus, joka on vähintään teknikon tutkinto. Lisäksi hakijalta edellytetään työkokemusta vähintään kolme vuotta rakennusten kuntoon ja terveyshaittoihin liittyviä tutkimustehtäviä. Työkokemus voi sisältää rakennusfysiikan työtehtäviä, rakennusten epäpuhtauksiin tai ilmanvaihtoon liittyvien mittauksien ja näytteenottojen tekemistä, avustamista kosteusvaurion kuntotutkimuksissa ja raporttien laadinnassa. (Rakennusteollisuuden koulutuskeskus 2019 a) Pätevyyden myöntää Eurofins Expert Services Oy. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015).

3.4.3 Rakennusterveysasiantuntija (RTA)

Rakennusterveysasiantuntijan (RTA) koulutuksen omaavilla asiantuntijoilla on vahvaa osaamista liittyen rakennusten kuntoon, sisäilmaan, kosteusvaurioiden tutkimuksiin, mikrobiologiaan ja ilmanvaihtoon. Henkilösertifikaatin vaatimusehtoihin kuuluu rakennus- tai luonnontieteiden alan pohjakoulutus, joka on vähintään teknikon tutkinto. Lisäksi hakijalla on oltava kokemusta vähintään kolme vuotta rakennusten kuntoon ja terveyshaittoihin liittyviä tutkimustehtäviä. Työkokemuksen pitää olla monipuolista kattaen rakennus-

terveysasiantuntijan eri aihe- ja osa-alueet. Sertifikaatin saamiseksi pätevyyteen valmentava koulutus (45 opintopistettä) tulee olla suoritettu ja koulutuksen näyttö- ja opinäytetyö tulee olla hyväksyttyjä. (Rakennusteollisuuden koulutuskeskus 2019 b.) Sosiaali- ja terveysministeriö on nimennyt Eurofins Expert Service Oy:n terveydensuojelulain 49 d §:n mukaiseksi rakennusterveysasiantuntijan pätevyyden toteajaksi ja asiantuntijarekisterin ylläpitäjäksi.

3.4.4 Muut rakennusterveystutkimuksiin liittyvät pätevyydet

Muita rakennusterveystutkimuspalveluissa tarvittavia pätevyyksiä ovat muun muassa asbesti- ja haitta-aineasiantuntijapätevyys, rakenteiden kosteudenmittaajan pätevyys, lämpökamerakuvaajan pätevyys sekä rakenteiden tiiveydenmittaajan pätevyys.

Rakenteiden pätevöitynyt kosteudenmittaaja

Rakenteiden kosteudenmittaajalla on osaamista eri kosteusmittaustulosten avulla arvioida rakennuksen lämpö- ja kosteusteknisiä olosuhteita sekä niiden merkitystä rakennuksen ja rakenteiden toimivuuteen. Henkilösertifikaatin vaatimusehtoihin kuuluu rakennusalan perustutkiminto sekä 1,5 vuotta työkokemusta rakennusosalta tai vähintään kolme vuotta työkokemusta rakennusosalta. Sertifikaatin saamiseksi pätevyyteen valmentava koulutus tulee olla suoritettu ja koulutuksen näyttötyöt tulee olla hyväksyttyjä. (Rakennusteollisuuden koulutuskeskus 2019 c.) Henkilösertifikaatin pätevyyden myöntää Eurofins Expert Service Oy. Koulutuksen sisältöön kuuluu osaamista rakenteiden lämpö- ja kosteusteknisestä toiminnasta, mittaus- ja tutkimusmenetelmistä sekä tutkimuksiin liittyvien laitteiden oppiminen. (Rakennusteollisuuden koulutuskeskus 2019 c.)

Asbesti- ja haitta-aineasiantuntija (AHA)

Asbestin asiantuntijoille ja kartoittajilla tulee olla ”riittävä perehtyneisyys asbestiin, sen esiintymiseen ja rakenteiden purkamiseen sekä suunnitellun kartoituksen laadun ja laajuuden edellyttämää ammatillista osaamista” (Valtioneuvoston asetus asbestityön turvallisuudesta 798/2015). Perehtyneisyyttä voisi osoittaa työkokemuksella ja työsuojeluhallinto suosittelee kartoitukseen joko asbesti- ja haitta-aineasiantuntijan tai rakennusterveysasiantuntijakoulutuksen tai osoittava pätevyytensä jollakin muulla tavalla (Työsuojeluhallinto 2016b). Asbesti- ja haitta-aineasiantuntijakoulutus vahvistaa jo olemassa olevia valmiuksia toimia asbesti- ja haitta-aineiden kartoittajana, valvojana, asiantuntijana sekä rakennusaikaisten purku- ja pölynhallintasuunnitelmien laatijana.

Asbesti- ja haitta-aineasiantuntijan sertifikaatin myöntää Eurofins Expert Service Oy. AHA-asiantuntijan henkilösertifikaattiin vaadittava osaaminen osoitetaan koulutuksella, kokeilla ja työsuorituksella. Pätevyysvaatimuksena hakijalla tulee olla vähintään rakennus- tai talotekniikan tekniikon tutkinto tai vähintään 5 vuotta kokemusta haitta-aineisiin liittyen. ”AHA-asiantuntijalta edellytetään vanhojen rakennusten tutkimiseen ja/tai korjaamiseen liittyvää työkokemusta vähintään kahden vuoden ajalta sekä vanhojen rakenteiden, Suomessa käytettyjen rakennusmateriaalien sekä asbesti- ja haitta-aineiden ominaisuuksien tuntemusta”. (Rakennusteollisuuden koulutuskeskus 2019 d.)

Rakenteiden lämpökuvaaja

Rakenteiden lämpökuvaajalla on käytännön pätevyyttä arvioida rakennuksen lämpö- ja kosteusteknisiä olosuhteita sekä niiden merkitystä rakennuksen ja rakenteiden toimivuuden kannalta lämpökameran avulla. Koulutusohjelma koostuu noin viikon lähiopetusjaksosta, joihin sisältyy teoriaopetusta, mittausharjoituksia ja välitehtävä. Koulutuksen päätteeksi tehdään näyttötyö. Rakennusten lämpökuvaajan sertifikaatin myöntää Eurofins Expert Services Oy. Sertifikaatin vaatimuksena on rakennusalan AMK -tutkinto tai vastaava aiempi tutkinto, tai riittävää työkokemusta lämpökuvaustekniikasta ja lisäksi vähintään kolmen päivän mittainen lämpökuvaustekniikkaan liittyvä koulutus. Mikäli edellä mainittu koulutustausta ei täyty, on hakijalla oltava LVISA- tai rakennusalan perustutkinto ja kolmen vuoden työkokemus rakennusosalta. (Rakennusteollisuuden koulutuskeskus 2019 e.)

Rakennusten tiiveyden mittaaja

Rakennusten tiiveyden mittaaja hallitsee rakennuksen ilmapuotoluvun mittaamisesta ja ilmapuotojen paikantamisesta. Koulutus on tarkoitettu rakennusten lämpökuvaajille, kuntotutkijoille ja korjaussuunnittelijoille, energiakatselmoijille, rakennusliikkeiden suunnittelu- ja tuontantohenkilöstölle. Koulutus muodostuu noin viikon lähiopetusjaksosta, joihin sisältyy teoriaopetusta, mittausharjoituksia ja välitehtävä sekä loppu- ja näyttökoe. Rakennusten tiiveyden mittaajan sertifikaatin myöntää Eurofins Expert Services Oy. Sertifikaatin vaatimuksena on rakennusalan AMK -tutkinto tai vastaava aiempi tutkinto ja vähintään 1,5 vuoden työkokemus rakennusosalta. Mikäli koulutustausta ei täyty, on sertifikaatin hakijalla oltava LVISA- tai rakennusalan perustutkinto ja kolmen vuoden työkokemus rakennusosalta. Lisäksi valmentava tulee olla koulutus suoritettu ja

koulutukseen sisältyvä kirjallinen koe ja näyttötyö hyväksytyt. (Rakennusteollisuuden koulutuskeskus 2019 f.)

4 . SELVITYKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Selvityksen tausta ja tarkoitus

Kohdeyrityksen rakennusterveyspalvelun liiketoiminnan henkilöstön perehdytys ja osaamisen kehittäminen on jo ollut toimintaa ohjaava tekijä, mutta toimintamalli ei ole ollut yhtenäinen eri toimipisteillä ja perehdytyksen laatu on ollut vaihtelevaa. Pätevöitymiseen ohjaavaa selkeää toimintamallia ei ole luotu. Jatkossa kohdeyrityksen tavoitteena on kehittää perehdytystä ja osaamisen kehittämisen malliaan, jossa erityisesti keskitytään henkilön pätevöitymiseen ja urapolun suunnitelmalliseen jatkumoon.

Toteutus lähti liikkeelle kohdeyrityksen perehdyttämisen ja pätevöitymisen nykyisen toimintamallin selvittämisestä, joka kartoitettiin henkilöhaastatteluilla. Aineistoa kerätään teemahaastattelujen avulla, josta saadaan selvitettyä nykytila sekä tavoitetila. Nykytilan ja tavoitetilan selvittämisen jälkeen yritykselle muodostetaan ehdotus pätevöitymisjärjestelmästä, jossa on osaamisen kehittämisen eri vaiheita. Pätevöitymisjärjestelmän luomissa huomioidaan teemahaastattelun tulokset sekä kirjallisuudesta saadut ohjeistukset. Pätevöitymisjärjestelmässä huomioidaan perehdytys, nyky- ja tulevaisuuden osaamisen taso ja visiot sekä pätevöitymisen muodostumisen malli.

4.2 Selvitysmenetelmät

Opinnäytetyön selvitys tehtiin teemahaastattelu -menetelmää käyttäen. Haastattelumenetelmässä käytetään tekniikkaa, jossa haastattelussa edetään keskeisten teemojen varassa yksittäisten kysymysten sijasta. Haastatteluun sisältyvät teema-alueet ovat haastattelijan muistilistana ja ohjaavat näin keskustelua. Varsinaisilla haastattelukysymyksillä ei ole tarkkaan määriteltyä muotoa tai järjestystä, ja niitä sovelletaan haastattelun edessä käydyn keskustelun pohjalta. Haastattelutekniikalla tavoitellaan tutkijan näkökulman vaikutuksen vähentämistä ja korostetaan haastateltavan vastauksia. (Hirsjärvi, Hurme 2000, 48,66.)

4.3 Selvityksen toteutus

Opinnäytetyö on toteutukseltaan toiminnallinen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tarkoituksena on luoda jokin tuotos, joka tehdään usein yritykselle tai organisaatiolle. Tämä voi olla esimerkiksi opas, käsikirja tai esine (Vilkkä & Airaksinen 2004, 6-7). Opinnäytetyön tärkein tiedonlähde on yritys itse. Yrityksestä kootaan tietoa haastattelemalla yrityksen henkilöstöä. Aineistoa kerätään teemahaastattelulla, jossa haastatellaan neljää työntekijää (asiantuntijoita), jotka toimivat eri tulospaikkayksiköillä sekä yhtä esimiestä. Tavoitteena on saada tutkimustulosta eri yksikkö- ja yksilötasojen näkemyksistä perehdyttämisen ja pätevoitymisen sekä osaamisen johtamisen tilasta, käytössä olevista järjestelmistä, perehdytyksen ja pätevoitymisen toteutumisesta sekä sen kehittämisestä. Haastattelujen analysointi esitetään myöhemmin haastattelujen teemojen mukaisesti.

Opinnäytetyössä seurattiin yrityksen toimintaa ja perehdyttiin toimintatapoihin olemassa olevan dokumentaation avulla. Kirjallisuuskatsauksen tiedonlähteenä oli laatua käsittelevä kirjallisuus sekä RALA:n, SKOL:in ja rakennusterveysalan henkilösertifiointien internetsivut. Yrityksen kehittämistarpeita kartoitettiin RALA-sertifikaatin, SKOL:in sekä rakennusterveysalan henkilösertifiointien arviointiperusteilla. Arviointiperusteita ja yrityksestä saatua tietoa vertailtiin keskenään pätevoitymisjärjestelmän määrittelemiseksi.

5 TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

5.1 Henkilöhaastattelujen analysointi

5.1.1 Henkilötaustat

Henkilötaustojen kyselyssä selvitettiin työntekijän työhistoria, koulutustausta, nykyinen tehtäväkuvaus sekä tehtäväkuvauksen oikeellisuudesta. Lisäksi kysyttiin eri pätevyyksien hankintoja ennen ja jälkeen työhön astumisen. Esimieheltä kysyttiin työkokemustausta.

Asiantuntija 1	<ul style="list-style-type: none"> - Työkokemus valmistumisen jälkeen 2,5 vuotta. - Nykyiseen tehtäväkuvaukseen kuuluu kuntotutkimukset, sisäilmatutkimukset ja haitta-ainetutkimukset. - Nykyiset työtehtävät vastaavat nykyistä työnkuvausta. - Keväällä 2018 hankittu rakenteiden kosteudenmittaajan henkilösertifiointi. Lisäksi osallistunut yrityksen sisäisiin koulutuksiin liittyen betoni- ja rakennusterveystutkimuksiin. Sisäisiä koulutuksia on ollut vuonna 2018.
Tekninen asiantuntija 2	<ul style="list-style-type: none"> - Työskennellyt valmistumisen jälkeen asentajana, mutta käytännössä tehnyt kosteuskartoituksia ja sisäilmatehtäviä. Toiminut sisäilmapalveluiden palvelukonseptin kehittäjänä entisessä yrityksessä. Työkokemus noin kuusi vuotta ennen nykyistä työtehtävää. Nykyisen työnantajan parissa ollut kaksi kuukautta. - Tämän hetkistä työnkuvausta ei ole kirjallisesti vielä määritelty. Työnkuvauksesta sovittu suullisesti työhaastattelussa. - Edellisen työnantajan parissa hankittu rakenteiden kosteudenmittaajan sertifiointi 2013. Koulutus oli toteutettu ensimmäisenä työvuotena.
Asiantuntija 3	<ul style="list-style-type: none"> - Valmistunut vuonna 2013 rakennusinsinööriksi. Nykyisessä työtehtävässään ollut noin 4,5 vuotta.

	<ul style="list-style-type: none"> - Nykyinen tehtävänkuvaus: tutkija - haitta-ainekartoitus, sisäilmatutkimus, kosteus- ja rakennetekniset tutkimukset, ulkovaipparakenteiden tutkimukset, peruskuntoarviot sekä lisäksi toimialan kehitystehtävät. - Työnkuvaus toteutuu vastaa nykyisiä työtehtäviä. - Henkilöllä on RTA-pätevyys ja rakenteiden kosteudenmittaajan pätevyys. Lisäksi osallistunut sisäisiin koulutuksiin liittyen haitta-aineisiin ja rakennusterveyteen.
Asiantuntija 4	<ul style="list-style-type: none"> - Valmistumien jälkeen rsiirtynyt nykyisiin työtehtäviin. Nykyisissä työtehtävissä ollut noin vuoden. - Nykyinen työtehtävä koostuu kiinteistöjen ja rakenteiden tutkimus- ja tarkastustehtävistä, rakenteiden kosteus- ja homevauriotutkimuksista, sisäilmatutkimuksista lämpökamerakuvauksista, asbesti- ja haitta-ainetutkimuksista, kuntoarvioista sekä muista rakenteiden tutkimus- ja mitaustehtävistä. - Nykyiset työtehtävät vastaavat tehtävänkuvausta. - Ulkopuolisia pätevyyskoulutuksia ei ole vielä ollut. Sisäisiä koulutuksiin osallistunut mm. sisäilmakoulutus ja haitta-ainepäivät sekä laboratorion näytteenottokoulutus.
Esimies	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilö on ollut alueellisena esimiehenä 5 vuotta. Ennen esimiestehtäviä haastateltava on toiminut rakennusten ja rakenteiden tutkimustehtävissä noin 10 vuotta.

Henkilötaustojen haastatteluiden perusteella kaikki haastateltavat ovat koulutukseltaan ammattikorkeakoulutason rakennusinsinöörejä. Kaksi vastaajista on tullut nykyiselle työnantajalleen töihin heti tai hyvin pian valmistumisen jälkeen. Kahdella vastaajista on ollut työkokemusta muualta, joista toisella on alaan liittyvää työkokemusta. Kaikki asiantuntijahaastateltavat ovat tulleet eri aikoina kohdeyritykselle töihin ja toimivat pääosin maantieteellisesti eri alueilla. Asiantuntijoiden työtehtävät vastaavat toisiaan. Yhdelle haastateltavalle työtehtäviä ei ole määritelty vielä kirjallisesti, mutta suullisesti kuvattu työtehtävä vastaa muiden henkilöiden työtehtäviä. Kaikkien haastateltavien työtehtävät ovat määritelty palveluiden työtehtäväkokonaisuuksien mukaan. Kaikki asiantuntijahaastateltavien mukaan työtehtäväkuvaus vastaa nykyistä työtehtävää. Asiantuntijahaastatelussa kävi ilmi, että työtehtävissä ei ole määritelty työn vaatavuustasoa.

Kaikki asiantuntijahaastateltavat ovat osallistuneet eri tyyppisiin jatkokoulutuksiin. Kaksi haastateltavista ovat hankkineet kosteudenmittaajan pätevyyskoulutuksen 1-3 vuoden kuluessa, yksi haastateltavista on saanut rakennusterveysasiantuntijan pätevyyden kolmen vuoden kuluessa ja yksi haastateltavista on saanut kosteudenmittaajan pätevyyden edellisen työnantajan kautta. Yhdellä haastateltavista ei ole ulkopuolisen tahon myöntämää ammatillisen pätevyyden sertifiointia, mutta on osallistunut yrityksen sisäisiin koulutuksiin liittyen haitta-aineisiin, sisäilmaan sekä näyteanalyysitekniikkaan. Myös kaksi muuta haastateltavaa ovat osallistuneet yrityksen sisäisiin koulutuksiin liittyen betonirakenteisiin, sisäilmaan ja haitta-aineisiin. Haastateltavien mukaan sisäisiä koulutuksia on järjestetty vuonna 2018. Yksi asiantuntijahaastateltavista on tekninen asiantuntija. Kyseisellä henkilöllä on kaksi vuotta enemmän työkokemusta, mutta ei merkittäviä pätevyöntikoulutuksia.

5.1.2 Kokemukset omasta perehdytyksestä ja päteväytymisestä

Kokemukset omasta perehdytyksestä ja päteväytymisestä -osiossa kysyttiin haastateltavien kokemusta oman perehdytyksen onnistumisesta ja suunnitelmallisuudesta. Lisäksi kysyttiin perehdytyksen dokumentoinnista, seurannasta ja tavoitteista, työuran tavoitteista ja toiveista sekä ketä henkilöitä on ollut mukana perehdytyksessä. Lisäksi kysyttiin, onko työntekijällä tietoa yrityksen nykyisestä päteväytymismallista, miten yrityksen henkilöstö käsittää perehdytyksen ja päteväytymisen nykytilan yrityksessä, mikä siinä on onnistunutta ja mikä on heikkoa. Lisäksi kysyttiin mitkä tekijät ovat edellytyksiä onnistuneessa perehdytyksessä. Esimieheltä kysyttiin perehdytykseen käytettävistä menetelmistä. Osiossa ei keskitytä yrityksen yleisperehdytykseen, vaan pelkästään työhön perehdytykseen.

Asiantuntija 1	<ul style="list-style-type: none"> - On ollut tyytyväinen perehdytykseen. Vastuu perehdytyksestä oli tiiminvetäjällä ja mukana on ollut kokeneemmat asiantuntijat. Perehdytyskauden pituus ei ole ollut selvillä perehdytysvaiheessa. Perehdytysuunnitelmaa ei oltu tehty. Perehdytyksen toteutuminen varmistettiin PDD-keskusteluissa tavoitteiden täyttymisen kautta. Tavoitteeksi oli määritelty esimerkiksi ”tutustuminen tuotteeseen”. Ensimmäinen PDD
----------------	--

	<p>oli nopeasti työn alkaessa ja seuraava puolen vuoden kuluttua.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perehdytyksen tavoitteet on ollut osittain selkeät ja perehdytyksen tavoitteet toteutuivat. PDD on käyty esimiehen kanssa, mutta tiiminvetäjä on ollut vastuussa. Koki, että pystyi jotenkin itse vaikuttamaan ”suunnitelmaansa”, mutta alusta asti oli selkeää mikä oli tuleva työtehtävä. - Oma rooli oli iso perehdytyksessä; piti omatoimisesti ottaa selvää ja etsiä tietoa ja kysyä apua. Näin ollen oli vastuuta omasta perehdytyksestä. Koki, että sai tarvittavat avut perehdytyksen tavoitteiden täyttymiseen apua pyytämällä. - Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän oma aloitteellisuus ja mielenkiinto. Myös pätevytykseen vaikuttaa asiantuntijan oma kiinnostus. Omaan kiinnostukseen voi vaikuttaa kannustinpalkkio tai joku tavoite, jonka saavuttaessaan palkitaan. - Kokee, etteivät kaikki ole oma-aloitteisia pätevytykseen. Perehdytettävän vastuulla on pyytää apua ja se ei ole välttämättä kaikilla tiedossa. - Ei tiedä mikä perehdytyksessä on ollut tällä hetkellä onnistunutta. Haastateltava kokee, että oikeita elementtejä löytyy; töitä sekä työkohteita että perehdyttäjiä. - Ei tiedä mikä on yrityksen pätevytyksjärjestelmä. Pätevytyminen järjestyy työtehtävien vastuun myötä. Vastuun kautta joutuu oppimaan ja opiskelemaan enemmän. Sertifiikaatteja voi lähteä opiskelemaan ja hakemaan, kun haluaa. Työnantaja ja esimies ohjaavat pätevyystarvetta. - Kehitettävää: Perehdytyksen tavoitteet tulee olla selkeämmät ja lyhyemmällä aikajaksolla tarkasteltavana, esim. kuukausitasolla. Vastuuperehdyttäjiä tulisi olla eri perehdytyskokonaisuuksille, ja perehdytysjärjestelmään tulee lisätä tietolähteitä, josta voi hakea kirjallisuutta ja vanhempia raportteja.
--	--

Tekninen asiantuntija 2	<ul style="list-style-type: none"> - Ei ole ollut tyytyväinen omaan perehdytykseen. Perehdytyksessä on ollut mukana aluepäällikkö ja tiiminvetäjä. Perehdytyskaudelle ei ole määritelty aikataulua. Perehdytys suunnitelma on tehty osittain. - Ei ole tietoa, miten perehdytys varmistetaan. Käsitys on, että käydään suunnitelmaa läpi ja katsotaan toteutuuko se, mutta ei ole aikatauluja määritelty. - On itse osallistunut suunnitelman tekoon ja ymmärtänyt roolinsa perehdytyksessä. Perehdytykselle on asetettu tavoitteeksi asiantuntijuuden kehittäminen. Vastuunjako oli selkeä. - Ei saa tukea ja apua riittävästi. Kokee, että kokeneempi asiantuntija, ns. ”mentori” puuttuu. - Perehdytyksen ja pätevyitymisen onnistumiseen vaikuttavat ensisijaisesti työntekijän motivaatio, lisäksi mentoreilta tarvitaan apua ja mallia. Mentorit ovat niitä, jotka tarkastavat työn jälkeä. Kalusto tulee olla kunnossa. Koulutuksilla on iso rooli. - Tällä hetkellä ulkopuolisten koulutusten järjestäytyminen toteutuu hyvin. - Onnistunutta: Henkilökohtainen suunnitelma on tehty edes osittain. Kaikki muu on epäonnistunutta. Henkilömuutokset vaikuttaneet asiaan. Oma sosiaalisuus on vaikuttanut onnistumiseen. Ei ole ollut selkeää mitä tehdään ja mitä oletetaan tehtävän. - Ei tiedä mikä on yrityksen pätevyitymisjärjestelmä. Tietää, että keskustelu pitää käydä esimiehen kanssa. Asiantuntijan mielestä esimiehen olisi syytä kysyä myös henkilöstöltä koulutustarvetta.
Asiantuntija 3	<ul style="list-style-type: none"> - Ei ole ollut tyytyväinen omaan perehdytykseen. - Itsenäinen työ on aloitettu liian nopeasti heikoin eväin. - Perehdytyksestä vastasi ehkä koko toimisto. Selkeää vastuuhenkilöä ei ollut. Perehdytyksen vastuunjako ei ollut selkeä suunnitelman puutteen takia. - Perehdytyskauden pituus ei ole ollut tiedossa.

	<ul style="list-style-type: none">- Perehdytykseen ei oltu laadittu suunnitelmaa. Ei tietoa perehdytyksen toteutumisen varmistumisesta. Raporteista annettiin palautetta, muuta palautetta ei ole annettu perehdytyksestä tai perehtymisestä.- PDD-keskusteluissa asetettiin tavoite itsenäisen työn suorittamiseen. Konkreettisia tavoitteita ei asetettu.- Perehdytyksen suhteen sai itse tehdä paljon. Perehtyminen vaatii ulkopuolista koulutusta perehdytyksen ja mentorien puutteen takia.- Perehdytysuunnitelma vaikuttaa perehdytyksen ja pätevöitymisen onnistumiseen. Suunnitelma tulee olla selkeä ja yhdessä toteutettu. Lisäksi tulee olla resursseja, eli perehdyttäjiä ja aikaa. Perehdyttäjän tulisi olla kouluttajatyylinen henkilö. Pätevöitymiseen vaikuttaa oma halu lähteä kehittämään itseään.- Perehdytyksen nykytila on mahdollisesti kehittynyt isoilla paikkakunnilla. Uusilla toimipisteillä epäilee heikkoa perehdytystä. Perehdyttäjien resurssit ovat edelleen tiukoilla. Perehdyttäjiä löytyy, mutta resurssit ovat puutteelliset.- Henkilöstöllä on halua lähteä kehittämään osaamistaan. Oman työn kuvauksen muokkaus ja ajantasainen tieto motivoi pätevöitymiseen.- Perehdyttäjille pitäisi saada aikaa perehdyttämiseen. Vastuunjako pitää olla valmiina selkeä, suunnitelmallisuutta pitäisi lisätä. Kokee, että perehdytys on kehittynyt oletettavasti omista perehdytysajoista, mutta perehdytyksessä on alueellisia vaihtuita.- Ei tiedä mikä on pätevöitymisjärjestelmästä. Esimiehen kautta hoituu pätevöityminen. Pätevöintijärjestelmän tulisi olla läpinäkyvä. Uudelle henkilölle tulisi esitellä pätevöintijärjestelmän runko ja sitä pitäisi pystyä muokkaamaan, jotta tietää mihin suuntaan lähtee pätevöitymään. Järjestelmästä tulisi hahmottaa ajallisesti pätevöitymisensä. Se selkeyttäisi perehdyttäjän vastuuta oppimisestaan, jotta tietää mitä jatkossa tekee ajallisesti.
--	--

Asiantuntija 4	<ul style="list-style-type: none"> - On tyytyväinen perehdytykseen, jopa yllätynyt perehdytyksen laajuudesta kollegoiden kanssa. - Perehdytyksestä vastasi tiiminvetäjät. Perehdytyskauden pituus oli 6 kk eli koeajan verran. - Perehdytykseen oli luotu suunnitelma, joka tehtiin esimiehen kanssa. Esimies johti perehdyttämistä ja tiiminvetäjät ohjasivat käytännössä. Kommentit perehdytyksestä tehtiin yhdessä. Perehdytyksen toteutuminen varmistettiin suunnitelman täyttämällä ja perehdyttäjien kommenteilla. Perehdytyksen onnistuminen varmistettiin yhteistyössä kirjallisten ja suullisten kommenttien kautta. - Alkuperäinen perehdytysuunnitelma toteutui. Suunnitelma päivittyi tapaamisten myötä. - Perehdytyksen tavoitteina oli tutustuminen ja perehtyminen ja osittainen itsenäinen työskentely eri palvelukokonaisuuksiin. - Oma vastuu perehdytyksessä oli suunnitelman täyttäminen ja huolehtiminen, että sen mukaan edetään. Aktiivisuus oli molemminpuolista. Perehdytys oli selkeästi suunniteltu etukäteen. - Perehdytyksen ja pätevoitymisen onnistumiseen vaikuttaa kokeneempien henkilöiden ohjaus käytännön työssä. Se toteutuu hyvin tällä hetkellä haastateltavan kokemuksen perusteella. - Onnistunutta perehdytyksessä oli monipuolisten työtehtävien näkeminen ja oppiminen, joka oli varmistettu etukäteen. Ei kehittämistarpeita. - Pätevoityminen järjestetään sisäisen perehdytyksen ja koulutusten avulla. Ei kehittämistarpeita. - Pätevoityminen lähtee eteenpäin tiiminvetäjien ja esimiehen kanssa käytyjen keskusteluiden kautta. Pätevoitymistä tuodaan esille PDD-keskusteluissa ja kokeneempien henkilöiden antaman tiedon kautta.
Esimies	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytys toteutetaan vaihtelevasti eri paikkakunnilla; ei toteuteta yhtä suunnitelmallisesti. Perehdytysuunnitelman

	<p>pohja on julkinen ja se otetaan käyttöön uuden henkilön tullessa taloon. Perehdytys suunnitelma tuli tarpeiden kautta noin 1,5 vuotta sitten ja ennen sitä perehdytys ei ollut suunnitelmallista. Ennen oli mestari-kisälli -malli. Perehdytysprosessissa on mukana nimetyt perehdyttäjät, vastuuperehdyttäjä ja esimies. Perehdyttäjiä voi olla useita. Vastuu on esimiehellä. Kaikille osapuolille tuodaan rooli selkeästi esille perehdytys suunnitelmassa. Perehdytyskauden pituus voi olla kokonaisuudessaan jopa 1,5 vuotta. Ensimmäinen perehdytysjakso on 6 kuukautta. Puolen vuoden jälkeen laaditaan uusi perehdytys suunnitelma tiedon laventamiseen ja/tai syventämiseen. Perehdytys suunnitelmaan vaikuttaa perehdytettävän tahtotila sekä perehdytettävän henkilötaustat.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perehdytykseen asetetaan tavoitteita PDD-keskusteluissa. Tavoitteet ovat esimerkiksi taloudellisia, mutta tärkein tavoite on perehdytys suunnitelman noudattaminen. Suunnitelmaan on kirjattu perehdytettävä kirjallisuus, käytännön työ kohteella, raportointitavoitteet sekä projektinjohtotehtävät. Perehdytys suunnitelman tekoon osallistuu myös perehdyttäjä. - Perehdytys suunnitelman etenemistä seurataan väliajoin, jolloin suunnitelmaa muokataan ja perehdytyksestä voi antaa palautetta. Suunnitelmassa on päiväkirja-osuus, johon perehdytyksen eri osapuolet kirjoittavat kommentteja. - Perehdytyksen ja pätevytyksen onnistumiseen vaikuttaa roolien selkeys ja tavoitteet, suunnitelman pitää olla hyvin laadittu. Osapuolilta vaaditaan aktiivisuutta suunnitelman onnistumiseksi. Suunnitelma voi vaihtua merkittävästi perehdytyskauden aikana esimerkiksi markkinatilanteen takia, perehdytys suunnitelman pitää olla joustava siitä syystä. - Ongelma: perehdytys suunnitelma ei ole jalkautunut kaikille paikkakunnille. Perehdytys suunnitelma vaatii johtamista., Suunnitelma velvoittaa perehdyttäjät ja perehdytettävät suunnitelman käyttöön. Suunnitelman käyttöönotto vaatii sparrausta ja suunnitelman hyödyt tulee ymmärtää.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Varsinaista systemaattista mallia ei ole luotu pätevytyseen. Vuotuisissa PDD-keskusteluissa kehittymistä käydään läpi keskustelemalla. Alueen tarpeiden ja resurssien mukaan kartoitetaan pätevytystarve ja PDD:ssä kerätään pätevytyksen halukkuutta, jonka perusteella luodaan suunnitelma. Sisäistä koulutusta järjestyy helposti.
--	---

Asiantuntijoista 2/4 olivat tyytyväisiä omaan perehdytykseen. Tyytyväisyyteen on toisen haastateltavan mukaan vaikuttanut hyvä suunnitelma sekä riittävät resurssit suunnitelman toteutukseen. Resursseita ovat olleet osaava henkilöstö, jotka ovat järjestäneet aikaa perehdytykseen. Lisäksi työhön opastusta ja lähdekirjallisuutta on ollut helposti saatavilla. Toinen tyytyväinen perehdytettävä kertoi, että selkeät tavoitteet vaikuttivat perehdytysjakson onnistumiseen.

Asiantuntijoista 2/4 olivat tyytymättömiä perehdytykseen. Tyytymättömyys on johtunut asiantuntijoiden mukaan opastuksen ja suunnitelmallisuuden puutteellisuudesta. Lisäksi asiantuntijat kokivat, etteivät ole saaneet kokeneemman asiantuntijan apua työhön perehdytykseen ja perehdytymisen järjestymiselle ei ole järjestetty aikaa. Toinen tyytymättömistä asiantuntijoista on tästä syystä vaatinut itselleen alan ulkopuolista koulutusta. Myös toinen tyytymättömistä asiantuntijoista on pyytänyt ulkopuolista lisäkoulutusta. Perehdytykseen tyytymättömien haastateltavien mukaan perehdytyksen onnistumiseen vaikuttaa työntekijän motivaatio sekä kokeneemmat asiantuntijat, joilta saa työhönopastusta. Perehdyttäjiltä pitää löytyä riittävästi aikaa perehdyttämiseen ja perehdytyksen tulisi olla nykyistä suunnitelmallisempi.

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että henkilön oma motivaatio ja asennoituminen ja aloitteellisuus ovat merkittävimpiä tekijöitä perehdytyksen ja pätevytyksen onnistumisen suhteen. Oma motivaatio muotoutuu palkkioiden, tavoitteiden ja mielekkäiden työtehtävien avulla.

Perehdytyskauden selkeyden puuttuminen ilmeni 75 % asiantuntijoiden vastauksissa. Haastatteluista kävi ilmi, että selkeyden puuttumiseen vaikutti suunnitelmattomuus. Perehdytysuunnitelman puuttumisen myöten perehdytyksen vastuhenkilö ja vastuunjako oli epäselvää. Perehdytyksissä on ollut mukana vaihteleva henkilöstö, joka koostuu kollegoista, tiiminvetäjästä ja esimiehestä. Erään haastateltavan perehdytyksessä ei ollut

henkilöitä vastaamassa perehdytyksestä, ja koki, että perehdytys oli itsenäisesti hoidettava. Kaikkien haastateltavien mukaan suurin vastuu perehdytyksessä oli perehdytettävällä.

Mikäli perehdytys suunnitelmaa ei oltu laadittu, perehdytyksien toteutuminen varmistettiin tällöin esimiehen ja asiantuntijan välisessä kehityskeskustelussa (PDD). Vaikka suunnitelma puuttui, kokivat asiantuntijat, että suunnitelma toteutui. Mikäli suunnitelma oli luotu perehdyttämiseksi, oli myös tavoitteet ja tavoitteiden seuranta pääasiassa varmistettu perehdytyskauden välitapaamisten (PDD) kautta.

Haastattelujen perusteella perehdytys vaihtelee merkittävästi eri paikkakuntien välillä, mikä johtuu vaihtelevasta käytännöstä toteuttaa perehdytys suunnitelmaa. Esimieshaastattelun mukaan virallinen perehdytys suunnitelmapohja on otettu käyttöön vasta 1,5 vuotta sitten, mikä selittää poikkeavia perehdytyskokemuksia. Perehdytys suunnitelman mukaisessa perehdytyksessä on mukana eri henkilöitä, joiden vastuu on selvennetty suunnitelmassa.

Haastattelujen perusteella suurin ongelma perehdytyksien epäonnistumiseen on ollut puutteet perehdytyksen johtamisessa, mikä näkyy vaihtelevana perehdytyskäytäntöinä alueellisesti. Lisäksi perehdytykseen osallistuu useita eri henkilöitä, joiden vastuu on epäselvä. Puolet haastateltavista olivat sitä mieltä, että vastuu perehdyttämisestä on tiiminvetäjällä. Virallisesti perehdytyksen vastuu kuuluu kuitenkin esimiehelle.

Asiantuntijoilta ja esimieheltä kysyttiin minkälainen on yrityksen pätevyysjärjestelmä ja sitä täsmennettiin kysymyksellä, miten pätevyysjärjestelmä, sillä haastateltavat eivät osanneet vastata alkuperäiseen kysymykseen. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että asiantuntijoille ei ole tuotu ilmi prosessia sille, miten pätevyysjärjestelmä henkilöille. Asiantuntijoille oli kuitenkin selkeää, että pätevyyttä voi lisätä keskustelemalla asiasta esimiehensä kanssa. Esimiehen mukaan perehdytys koostuu kahdesta ajanjaksosta, josta ensimmäinen puoli vuotta on varsinaista perehdytystä, ja sen jälkeen luodaan uusi suunnitelma osaamisen syventämiselle ja/tai lauantamiselle eli pätevyysjärjestelmälle. Esimiehen näkemys perehdytyksestä ja pätevyysjärjestelmän järjestäytymisestä poikkeaa näin ollen asiantuntijoiden näkemyksestä. Esimies ja asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että pätevyysjärjestelmää voidaan kehittää esimiehen kanssa keskustelemalla.

5.1.3 Kehittymispolku asiantuntijaksi

Kehittymispolku asiantuntijaksi -osiossa haastateltavilta kysyttiin mitä pätevytyminen tarkoittaa, mitä siitä seuraa ja mitkä tekijät rajoittavat pätevytymistä. Lisäksi kysyttiin näkemyksiä oman uran kehittämis- ja pätevytyismahdollisuuksista, niiden kehittämisestä ja tavoitteista. Asiantuntijoilta ja esimieheltä kysyttiin mielipidettä eri asiantuntijatasojen järjestäytymisestä ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Lisäksi asiantuntijoita pyydettiin pohtimaan, mitkä tekijät vaikuttavat omaan sitoutumiseen ja kehittämiseen.

Asiantuntija 1	<ul style="list-style-type: none"> - Pätevytyminen tarkoittaa teknisen osaamisen kehittämistä. Se vaatii jatkuvaa opiskelua. Pätevytymisestä seuraa parempi palkka. Lisäksi pätevytyksen kautta tulee enemmän vastuuta työtehtävistä, esimerkiksi projektipäällikkötasoisia. Pätevytyminen on aina tarpeen ja sen päämäärä teknisen osaamisen kehittyminen. Pätevytyminen voi myös olla laajemman tuoteosaamisen hallitsemista. - Asiantuntijapolussa tulisi olla viisi eri tasoa. - Työkokemus ja koulutustausta vaikuttavat asiantuntijuuden tasoon. - Henkilön asiantuntijatasoa tulisi tarkastella vähintään puolen vuoden välein. - Pätevytyksen rajoittavia tekijöitä on mm. työkuorma. Liiallinen työkuorma ei edistä teknisen osaamisen kehittämistä, koska ei ole aikaa opiskella tai lähteä koulutukseen hakemaan uusia pätevyksiä. - Omaan sitoutumiseen vaikuttaa työympäristö ja työkaverit sekä työkuorma. Myös oma elämä työn ulkopuolella vaikuttaa. Palkalla ei ole niin iso merkitys. Mikäli työnkuvaus ei miellytä, otetaan se esille esimiehen kanssa. - Nykyisessä työtehtävässään voi kehittyä tekemällä töitä ja pyrkimällä haastavampiin projekteihin mukaan.
Asiantuntija 2	<ul style="list-style-type: none"> - Pätevytyminen tarkoittaa kouluttautumista ja tiedon omaksumista ja ammatillista pätevytymistä.

	<ul style="list-style-type: none"> - Pätevöityminen vaatii motivaatiota oppimiseen. Pätevöitymisestä seuraa ammattitaidon kehittyminen ja sen seurauksena henkilökohtaisen laskutuksen kasvaminen. Pätevöitymisen myötä siirtyy ns. ”mentoriksi”. Asiantuntija siirtyy kenttätutkijasta palvelua tukevaksi työntekijäksi. Työn laadun seurannalla voidaan varmistua mentori -roolista. - Pätevöityminen on aina tarpeen, se on väistämätöntä. Sertifiikaattipätevöityminen ei ole aina välttämätöntä. - Pätevöitymisen ongelma: osataan vähän monesta asiasta. Vahva ammatillinen osaaminen tietyistä yksittäisistä kokonaisuudesta puuttuu. Kaikki työntekijät eivät voi olla ”joka paikan jyrä”. - Asiantuntijataso voi olla kolmiportainen, esimerkiksi harjoittelija/asiantuntija/johtava asiantuntija. - Koulutustausta vaikuttaa virallisiin pätevyysiin, mutta käytännön työhön vaikuttaa enemmän kokemusvuodet ja näyttö osaamisesta. - Pätevyyttä tulisi tarkastellaan kaksi kertaa vuodessa PDD-keskusteluissa. Jokainen raportin oikoluku on pätevyiden tarkastelua. - Asiantuntijuuden kehittymisen este: koulutus ja motivaatio. Omaan sitoutumiseen vaikuttaa oma motivaatio. Motivaatio pysyy riittävän haasteellisten ja monipuolisten työtehtävien kautta. Pitää saada organisaation tuki omalle tekemiselleen.
Asiantuntija 3	<ul style="list-style-type: none"> - Pätevöityminen ja koulutus järjestyy ottamalla yhteyden esimieheen. - Pätevöityminen on oman osaamisen kehittämistä. Se vaatii aktiivisuutta myös työajan ulkopuolella. Työnkuvaus tulisi muokkautua osaamisen kehitymisasteen mukaan, jotta työ pysyy selkeänä ja mielekkäänä. Ei tulisi tehdä sellaista työtä, mitä kuka tahansa pystyy tekemään ilman perehdytystä. - Pätevöityminen on tarpeellista rakennusterveyspuolella, sillä sitä edellytetään asetustasolla.

	<ul style="list-style-type: none"> - Koko rakennusterveyspalvelun omaksuminen on mahdollista, jos haluaa hallita osa-alueet hyvin. Nyt kaikkia palveluita tehdään paljon rinnakkain. Kun yrittää opetella kaikkea, niin asioiden omaksuminen kestää kauan. Asiantuntijuus ei pysy ”ajan hermolla”, kun on liian paljon hallittavia palveluita. Toisaalta liian suppean osa-alueen omaksuminen ei välttämättä työllistä tarpeeksi. Tällä hetkellä ei ole riittävästi teknisiä/johtavia asiantuntijoita. Heidän pitäisi toimia perehdyttäjinä. - Nykyinen asiantuntijuuden kolmiporrasjärjestelmä ei toimi asiantuntijuudessa. Portaikon alkupäässä tulisi olla enemmän vaiheita. Henkilöt tulisi asettaa pyramidimaisesti, eli ylhäällä johtavan asiantuntijan roolissa olisi vähemmän henkilöitä. - Lähtökoulutustaso pitää ottaa huomioon perehdytys suunnitelman luomisessa. Master-tason tutkinnoilla etenee korkeammalle. - Aikaisemmin työvuosien perusteella on edetty uralla. Työn vaativuutta pitäisi mitata esimiehen toimesta. - Henkilön pätevyyttä voidaan tarkastella kerran vuodessa PDD-keskusteluissa. - Oma innostus ja halu ratkaisevat pätevoitymisen etenemisen. Motivaatio säilyy työnkuvan mukaan. Motivaatio voi kadota, jos työ on liian yksinkertaista eikä haasteellista.
Asiantuntija 4	<ul style="list-style-type: none"> - Kouluttautuminen ja pätevoityminen järjestyy sisäisten ja ulkopuolisten koulutusten kautta. - Pätevoityminen tarkoittaa kehittymistä ja syventymistä tiettyyn aiheeseen. Pätevoityminen vaatii aikaa sekä kouluttajat. Kouluttajan tulee olla itseään pätevämpi sekä käytännönläheisesti taidokas opettaja. Pätevoitymisen myötä työnkuvaus tulisi olla sen mukainen ja palkkio muuttuu. - Pätevoityminen ei ole aina tarpeen. Kaikkien ei tarvitse olla spesialisteja. Ymmärrys monesta asiasta on oleellista. Kaikki hallitsevat laajasti alueita, mutta jokaisella on oma syventävä osaaminen.

	<ul style="list-style-type: none"> - Asiantuntijuuden kehittymiselle tulisi olla eri tasoja. Johtavia asiantuntijoita ja harjoittelijoita ei saa olla liikaa. Eniten tarvitaan ns. perustason suorittajia. - Koulutus antaa pohjaa pätevyydelle, mutta käytännön tekemisten myötä varsinainen pätevyys tulee. Koulutustausta antaa erilaisten lähtötason. - Työkokemuksella ja työn vaativuuden kehittymisellä osoitetaan pätevyys. - Osaamista tulee päivittää ja kehittää jatkuvasti. Sisäisten koulutusten myötä kehitetään henkilöstä ajan tasalle ja niitä tulisi järjestää säännöllisesti. - Henkilön osaamista tulisi arvioida työn tuloksien kautta, kuten raporttien ristiin lukemisen ja palautteen kautta. - Oman mielenkiinnon puute rajoittaa pätevoitymistä ja osaamisen kehittämistä. Motivaatio säilyy monipuolisten ja uusien mahdollisuuksien myötä.
Esimies	<ul style="list-style-type: none"> - Pätevoityminen tarkoittaa liiketoiminnassa itsensä tai muiden johtamisen kykyä projektin läpi, eli itsenäinen suoriutuminen tietyssä palveluntuottamisprosessissa. Pätevoityminen tarkoittaa myös pätevyden ostamista. Pätevoityminen vaatii rahaa ja aikaa sekä omaa halua. Omaan työtehtävään pätevoityminen vaatii oma-aloitteellisuutta, pitkäjänteisyyttä ja motivaatiota. Lisäksi vaaditaan tiettyä koulutustaustaa, aineistoa ja perehdyttäjiä. Pätevoitymisen myötä tavoitteet muuttuvat ja asiantuntijan odotusarvo kasvaa. - Sisäinen pätevoityminen on aina tarpeen. Ulkoisia pätevoityksiä ei välttämättä tarvita, ellei niitä vaadita. - Yrityksessä on henkilöitä, jotka tekevät vain tiettyä palvelua. On myös henkilöitä, jotka osaavat tehdä laajasti erilaista konsultointityötä. Pätevoitymiselle vaaditaan molempia tasapainossa. Tarpeen määrää strateginen päätöksenteko. Molemmilla suuntautumisessa on hyvät ja huonot puolet. Jos omaa laajasti tietoa, ei voi olla huippuasiantuntija, mutta silloin pystyy toimimaan laajalla kentällä asiantuntijana. Mikäli

	<p>pätevyitys vaan yhteen asiantuntijapalveluun, työtilanne voi rajoittua nopeasti.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rakennusterveyspalveluissa tarvitaan projektipäällikköä, asiantuntijoita, avustavia asiantuntijoita ja muita apuhenkilöitä. - Koulutustausta vaikuttaa työtehtävään. Jos on alan työkokemusta, se nopeuttaa pätevoitymistä ja perehtymistä. - Henkilön pätevyuden tarkastelu riippuu monista asioista. Sisäisiin pätevyysiin tai osaamisen tarkasteluun ei ole luotu virallista seurantamallia. Käytännössä osaamista tarkastellaan jatkuvasti raporttien tarkastamisella. - Asiantuntijuuden kehittymisen este: tahtotila ja motivaatio. Yrityksen sisällä pitää löytyä perehdyttäjää. Yleensä motivaatio säilyy keskustelemalla asiasta, monipuolisten ja itsenäisten työtehtävien sekä riittävän haasteellisten työtehtävien kautta. Lisäksi työilmapiiri ja työkaverit vaikuttavat motivaatioon.
--	---

Haastattelun ensimmäisessä osuudessa kysyttiin miten asiantuntijat ja esimies ymmärtävät pätevoitymisen merkityksen, seuraukset ja vaatimukset. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että pätevoityminen on osaamisen kehittymistä. Jotta henkilö voi pätevoityä, tulee opiskella ja omaksua opiskeltu tieto. Opiskelu vaatii aikaa, kouluttajaa ja motivaatiota ja tiettyä lähtökoulutustasoa. Pätevoitymisen seurauksena työtehtävien vaatimustaso sekä palkitseminen muuttuu, henkilölle tulee vastuullisempi rooli ja sitä myöten tuottavuus lisääntyy. Pätevoitymisen myötä myös odotusarvot henkilön osaamista kohtaan kasvavat.

Rakennusterveysalalla pätevoityminen on välttämätön toimenpide, sillä työn ohessa oppii jatkuvasti. Ulkoisen pätevyuden hankkiminen on joskus pakollista, sillä viranomaisasetukset vaativat sitä. Pätevyyttä voidaan lisätä syventymällä tiettyyn osa-alueeseen tai laajentamalla osaamistaan myös muilla osa-alueilla. Molempia pätevoitymismalleja tarvitaan, mutta haastatteluiden perusteella osaamisen laajentaminen nähdään hyödyllisempänä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että tällä hetkellä yrityksessä tarvitaan asiantuntijoilla, joilla olisi syvempää osaamista. Henkilöt, joilla on syvempää osaamista,

ovat kouluttajina parempia. Haastatteluissa tuotiin esille riskit edellä mainituista osaamismalleista; syvällisen osaamisen työnkuva on rajoittuneempi ja laajan osaajan henkilön työmahdollisuudet ovat monipuolisemmat, mutta laajan osaajan henkilön osaaminen voidaan kokea puutteelliseksi ja työkuorma työläämmäksi ja haastavammaksi.

Haastateltavien mukaan rakennusterveyspuolella asiantuntijuudella tulisi olla eri tason suorittajia. Osa kokee, että nykyinen kolmiportainen asiantuntijataso ei ole riittävä (asiantuntija, tekninen asiantuntija, johtava asiantuntia). Yli puolet vastaajista koki, että tasoja tulisi olla 4-5. Eniten tarvitaan niin sanottuja perustason asiantuntijoita ja vähemmän johtavia asiantuntijoita. Rakennusterveyspalveluiden projekteissa kuitenkin aina tarvitaan projektivastaavaa.

Koulutustaso ja työkokemus vaikuttavat työntekijän pätevyystason. Työkokemuksella on kuitenkin isompi merkitys. Työkokemuksen ja koulutustason lisäksi henkilön osaaminen ja työn vaativuus vaikuttavat siihen, mihin tasolle pätevyys sijoittuu. Osaamista arvioidaan kollegoiden avulla, esimerkiksi raporttien oikoluennan ja palautteen kautta. Pätevyyttä ja osaamista tulisi tarkastella vähintään kerran vuodessa esimiehen kanssa PDD-keskustelussa.

Asiantuntijuutta voi kehittää muun muassa koulutuksilla, työtehtävien kautta ja hakeutumalla vaativampiin ja erilaisiin työtehtäviin. Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin mielipiteitä rajoittavista tekijöistä asiantuntijuuden kehittymisessä. Rajoittavia tekijöitä ovat motivaation puute, lisäkouluttautumisen järjestymisen, työympäristö ja työyhteisö sekä liian kiireellinen aikataulu töiden suhteen. Haastateltavien mukaan motivaation ylläpitämiseen vaikuttaa työtehtävien monipuolisuus, keskustelut esimiehen kanssa ja kokemalla, että yritys tukee työntekijää.

5.1.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen -osiossa haastateltavilta kysyttiin näkemyksiä miten työnantaja tällä hetkellä tukee henkilöstön osaamista, mitkä ovat osaamisen edistämisen parhaat keinot ja miten osaamisen edistymistä huomioidaan. Lisäksi kysyttiin miten osaamisen hankkimisen eri keinoja tuodaan henkiöstön tietoon.

Asiantuntija 1	<ul style="list-style-type: none"> - Yritys tukee oppimista ja kehittymistä ehdottomalla koulutuksella, joihin voi osallistua, sekä itse voi ilmaista oma koulutushalua. - Paras tapa oppia uutta on työssäoppiminen, lisäksi itseopiskelu ja koulutus(sisäisiä ja ulkoisia). - Osaamisen kehittämiseksi on mahdollisesti luotu prosessi. Osaamisen kehittämisen prosesseja ei tuoda henkilöstön tietoon. - PDD-keskusteluissa arvioidaan osaamisen kehittymistä. Keskustelu käydään esimiehen kanssa. Esimiehellä on kuitenkin paljon johdettavia.
Asiantuntija 2	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehen kautta pääsee etenemään urallaan. Koska ns. mentorit puuttuvat, tarvitaan ulkopuolisia kursseja. Mentorin perehdytys olisi paras. Mentorin tulisi olla saatavilla helposti. - Sisäisiä koulutuksia tulisi olla kerran viikossa tai kuukaudessa esim. case-esimerkkikohteiden avulla. Toimialapäivillä voitaisiin korostaa tiimiä, jotta opitaan tuntemaan muut henkilöt ja heidän työnkuvat avunpyyntöjä varten. - Osaamisen kehittämiseksi ei ole ehkä luotu prosessia, mutta se pitäisi olla. - Ei tiedä miten osaamisen kehittymistä arvioidaan. Osaamista tulisi kuitenkin arvioida. Käytännössä asiakas on se, joka olisi hyvä arvioimaan osaamista.
Asiantuntija 3	<ul style="list-style-type: none"> - Oppimisen tehostaminen hoituu helpoiten pätevyyskoulutuksen myötä. Osa siitä on työaika ja yritys maksaa koulutuksen. - Työssäoppiminen ei lopu koskaan ja sitä tehdään päivittäin. Sisäiset ja ulkoiset koulutukset voivat avata silmiä enemmän. - Osaamisen kehittämisen erilaisia prosessimalleja ei ole tuotu henkilöstön tietoon. - Osaamisen kehittymistä tarkastellaan IPE-luokituksen avulla. Esimies arvioi muiden asiantuntijoiden kokemusten

	perusteella. Perehdytysuunnitelmaan tulisi kirjata osaamisen kehittämisen vaiheita ja tavoitteita. Osaamista arvioidaan suullisesti työn ohella, riippuen palautteesta.
Asiantuntija 4	<ul style="list-style-type: none"> - Työnantaja tukee käytännön työssä oppimista koulutuksien kautta. - Paras tapa oppia uutta on työssäoppiminen. Itsenäinen opiskelu on tärkeää, mutta lähdekirjallisuus tulee osoittaa. - Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista tulisi kertoa enemmän. - Osaamisen kehittymistä arvioidaan perehdytysjaksolla suunnitelman toteutumisen kautta. - Tavoitteiden kautta voidaan arvioida esimerkiksi vuositasolla tai puolivuositasolla PDD-keskusteluissa. Työn ohessa saatu palaute on arvointia.
Esimies	<ul style="list-style-type: none"> - Rakennusterveyspalveluiden osaamisen johtamisen strategia on puutteellinen. Visiona on teknisen osaamisen ja laadun parempi taso. Vision toteutumiseksi järjestetään resursseja. - Yksittäisen palvelun ja työn tuottamisen osaamisen strategia hahmottuu uuden tiimiesmieks-roolin kautta, joka jalkautetaan vuonna 2019.

Haastatteluiden perusteella asiantuntijat kokevat, että työnantaja tukee henkilöstön osaamista ja kehittymistä järjestämällä sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia. Haastatteluiden perusteella lisäkouluttautuminen ei ole välttämättä paras tapa oppia uutta ja näin ollen pätevöityä, vaan työssä oppiminen on paras käytännöllinen tapa kehittää osaamistaan. Työssä oppiminen vaatii kuitenkin muiden, pätevempien, asiantuntijoiden tukea. Mikäli työssä oppiminen ei toteutudu toivotulla tavalla, haetaan osaamista ulkopuolisen koulutautumisen kautta. Osaamisen kehittymistä pystytään parhaiten arvioimaan jokapäiväisen työn kautta esimerkiksi kollegoiden palautteen kautta.

Kaksi haastateltavista on saanut osaamisen kehittymisen arviointia myös esimiehen kautta työn vaativuuden arvioinnin IPE-luokituksen avulla PDD-keskusteluissa. Yksi

haastateltavista on saanut osaamisen kehittymisen arviointipalautetta perehdytysjakson perehdytysuunnitelman läpikäynnin yhteydessä.

Haastateltavien mukaan osaamisen johtaminen tapahtuu käytännössä esimiehen kanssa käytävien keskusteluiden kautta. Haastateltavat kokevat, että osaamisen johtamiselle on mahdollisesti luotu jonkinlainen systemaattinen prosessi, mutta kokevat, että se ei käytännön tasolla ilmene ja toteudu parhaalla mahdollisella tavalla.

Haastateltavien vastaukset yhtenevät esimieshaastattelun kanssa. Esimieshaastattelussa kysyttiin osaamisen johtamisen visiota ja strategiaa. Liiketoiminnan henkilövisio on olla tunnetuin ja alan halutuin työnantaja, johon päästään muun muassa laadukkaalla perehdytyksellä, pätevytyksellä, kouluttautumisella.

5.1.5 Keskustelut kehittämisestä

Keskusteluita kehittämisestä tarkoitetaan kaikkia niitä keskustelutilaisuuksia, joita käydään henkilöstön kehittämiseksi, ja joissa asiantuntija on itse osallisena. Osiossa selvitettiin, minkälaisena asiantuntijat kokevat tilaisuudet, joissa keskustelua käydään ja kenen kanssa. Lisäksi selvitetään miten keskustelut ovat vaikuttaneet osaamiseen ja mitä kehitettävää keskusteluissa olisi osaamisen kehittämisen kannalta. Asiantuntijoilta kysyttiin myös mielipidettä siitä, kokevatko he vaikutusmahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen.

Asiantuntija 1	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehen kanssa käydyt keskustelut ovat tärkeitä. Myös keskustelut kollegoiden kanssa on tärkeitä - Kehityskeskustelut on vaikuttaneet osaamiseen lisäkouluttamisen kautta. - Kehityskeskusteluista on hyötyä. Keskustelut auttavat hahmottamaan omaa kehittymistään. - Kehityskeskustelut voisivat olla järjestelmällisempiä. Keskusteluissa tulisi ilmety tarkasti miten on kehittynyt ja miten on saavuttanut tavoitteita, mikäli niitä on asetettu. - Osaamisista olisi hyvä keskustella esimiehen kanssa henkilökohtaisesti. Ryhmissä voidaan keskustella työnantajan tarpeista; mihin tarvitaan osaamista ja kahden kesken esimiehen
----------------	---

	<p>kanssa käydään keskustelu kouluttautumisesta. Tiimipalaverissa voidaan keskustella myös henkilöstön pätevyitymistarpeista.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilö voi vaikuttaa osaamisen tasoonsa opiskelemalla sekä osallistumalla työnantajan järjestämiin sisäisiin tai ulkoisiin koulutuksiin.
Asiantuntija 2	<ul style="list-style-type: none"> - Nykyinen kehityskeskustelu on avointa. Keskustelut vaikuttavat omaan osaamiseen; niistä saa vahvistusta omaan osaamiseen. - Kehityskeskusteluissa esimiehen pitäisi pystyä ennakoimaan henkilöstön osaamista ja asennoitumista. - PDD on hyvä tilaisuus keskustella osaamisesta ja nykyinen sykli on toimiva. Asioita tulisi kirjata ylös. - Omaan osaamiseen pystyy vaikuttamaan motivaatiolla ja ryhmäytymällä.
Asiantuntija 3	<ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskustelut ovat PDD-keskusteluja, jossa esimies on mukana. Muut keskustelut ovat epävirallisia. - Kehityskeskustelut ovat vaikuttaneet osaamiseen koulutushyväksymisien kautta. Keskusteluista on siten hyötyä. - Alan johtavat asiantuntijat voivat keskustella henkilöstön kehittämistarpeista. - Kehityskeskusteluissa tulisi ehdottomasti olla mukana perehdytys- ja pätevyityssuunnitelma. Ei ole varma, luodaanko henkilöille henkilökohtaista urasuunnitelmaa. Henkilöstölle näytetään yleisiä malleja, mutta niitä ei muodosteta henkilökohtaiseksi eikä kirjata. - Osaamisen tasoon pystyy vaikuttamaan painostamalla ja olemalla äänessä.
Työntekijä 4	<ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskusteluita on monenlaisia, esim. PDD ja kuukausipalaverit. Kehityskeskustelut ovat vaikuttaneet omaan osaamiseen, esim. raporttien palautetilaisuuden kautta. Eri kehityskeskusteluista on hyötyä, varsinkin kokeneempien kanssa. - Kehityskeskusteluissa voi puhua avoimesti eri asioista. - Osaamisesta voitaisiin keskustella myös ryhmässä kollegoiden kanssa.

	<ul style="list-style-type: none"> - Pystyy itse vaikuttamaan osaamisen tasoon.
Esimies	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen tehostamisen keinoista voisi keskustella ryhmissä. Osaamista tehostaan esimerkiksi ulkoisten koulutusten kautta. Yritys tukee koulutusta rahallisesti. Lisäkoulutuksiin on hahmoteltu malli, jolla sitä tuetaan. - Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoista ja uusista pätevyyksistä kerrotaan sisäisen viestinnän kautta. - Tekemällä oppiminen on helpoin ja paras tapa oppia uutta - Kehityskeskustelu on nykyisin esimiehen ja asiantuntijan välinen tilaisuus (PDD). Kehityskeskusteluun voisi luoda lisää; suorituksen arviointi ja tavoitekeskustelu voitaisiin käydä erikseen. Henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelu voisi olla irrallinen kokonaisuus. Osaamisen kehittymisestä voisi myös keskustella kollegan kanssa, ei välttämättä esimiehen kanssa. Kehityssuunnitelma voi tulla myös asiantuntijalta itseltään, kunhan hänelle on annettu tietyt puitteet sen rakentamiseen. - Nykyinen kehityskeskustelussa käyty kehityskeskusteluosuus on liian suppea. Teknisen osaamisen syventämien ei ole oleellinen vaan suorituksen arviointi. - Osaamisen kehittämistarpeista ja teknisen laadun ylläpitämiseksi tarvitaan uusi keskustelumalli. PDD ei tällä hetkellä siihen tarkoitettu tilaisuus ja se ei ole paras mahdollinen. - Oman osaamisen tasoon voi vaikuttaa omalla aktiivisuudella. Aktiiviset kehittyvät nopeasti. Jatkokoulutuksiin (sisäisiin ja ulkoisiin) voi pääsee esimiehen kautta.

Haastatteluiden perusteella kehityskeskustelut keskittyvät pääsääntöisesti esimiehen ja asiantuntijan välisiin PDD-keskusteluihin, joita yleisesti pidetään hyvinä ja avoimina tilaisuuksina. Muita kehittymiseen liittyviä keskusteluita käydään kollegoiden kanssa esimerkiksi raporttien palautteiden ja muiden ns. ”käytäväkeskusteluiden” kautta. Muita kehityskeskustelutilaisuuksia voisivat olla tiimi- ja kuukausipalaverit.

Kehityskeskusteluilta toivottiin enemmän suunnitelmallisuutta, esimerkiksi asioiden ylös kirjauksien suhteen sekä toivottiin, että kehityskeskusteluissa tulisi olla suunnitelmallinen

runko, jotta tarvittavista asioista muistettaisiin keskustella. Esimieshaastattelun mukaan PDD-keskustelun henkilöosaaminen ja tavoitekeskustelu tulisi olla eri tilaisuuden keskusteluja. Lisäksi kehityksestä keskustelun osuutta voitaisiin laajentaa nykyisestä, erityisesti henkilökohtaisen suorituksen prosessien arviointia. Osaamisen kehittymisestä lisäarvoa saataisiin keskustelemalla siitä laajemmin kollegoiden kanssa.

Haastatteluiden perusteella nykyinen kehityskeskustelumalli nähdään tärkeänä välineenä kehittää henkilöstön osaamista kouluttautumalla, mutta asiantuntijat ja esimies olivat sitä mieltä, että henkilön kehittämiseen liittyviä keskusteluja tulisi olla myös muita, niitä voisi olla enemmän ja niihin voisi osallistua myös muita henkilöitä. Kehittymiskeskusteluissa tulisi käsitellä henkilökohtaista työn arviointia, henkilön osaamisen kehittymisen arviointia sekä siihen liittyvän suunnitelman luomista, ns. urapolun hahmottamista. Lisäksi kehityskeskusteluissa voitaisiin keskustella liiketoiminnan tarpeista kehittää henkilöstä ja pohtia yhdessä suunnitelmaa sen toteuttamiseen.

Kaikki haastateltavat asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että he pystyvät kehittämään osaamistaan motivoimalla itseään, itsenäisen opiskelun kautta sekä osallistumalla erilaisiin koulutuksiin. Oma aktiivisuus on oleellista itsensä kehittämisessä ja osallistamisessa.

5.1.6 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus -haastatteluosuudessa haastateltavilta kysyttiin yleisiä menetelmiä siitä, miten työnantaja kartoittaa henkilöstön osaamista, ketkä sitä voisivat arvioida ja miten osaamisen kartoittamista voisi kehittää. Lisäksi kysyttiin haastateltavien kokemuksia siitä, miten työnantaja tai haastateltava itse voi arvioida osaamisen tasoa. Haastateltavilta selvitettiin myös teknisen osaamisen lisäksi tarvittavista osaamistarpeista nyt ja tulevaisuudessa.

Asiantuntija 1	<ul style="list-style-type: none"> - Ei tiedä miten osaamista kartoitetaan tällä hetkellä. Osaamista pitäisi kartoittaa ja osaamistausta tulisi olla avointa. - Haastateltava kokee, että työnantaja tietää henkilöstön osaamisen ja kehitystarpeen tason. - Haastateltava kokee, että tietää oman osaamisensa tason ja nykyinen työ vastaa omaa osaamista.
----------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Teknisen osaamisen lisäksi pitää osata esiintyä ja asiakaspalvelulla. Pitää osata tulla toimeen erilaisen henkiöiden kanssa. - Tulevaisuudessa tarvitaan enemmän teknistä osaamista useammalta osa-alueelta. - Osaamista pystyvät parhaiten arvioimaan asiakkaat, kollegat ja esimies.
Asiantuntija 2	<ul style="list-style-type: none"> - Ei tiedä miten osaamista kartoitetaan yrityksessä. Osaamista tulisi kartoittaa työn tuloksien kautta. - Haastateltava kokee, että työnantaja tietää haastateltavan nykyosaamisen tason. - Haastateltava tietää oman osaamisensa tason ja se vastaa nykyistä työnkuvaa. - Teknisen osaamisen lisäksi asiakaspalvelun merkitys on tärkeää. Projektinjohto-osaamista pitäisi lisätä tai selkeyttää. - Kollegat, asiakkaat ja varsinkin vanhemmat asiantuntijat voivat parhaiten arvioida henkilöstön osaamisen tasoa.
Asiantuntija 3	<ul style="list-style-type: none"> - Haastateltavan mielestä osaamista kartoitetaan tiiminvetäjien toimesta, jotka ovat alan johtavassa asiantuntijan roolissa. Osaamista voitaisiin kartoittaa erilaisten kyselyiden avulla. - Kokee, että työnantaja tietää osittain nykyisen osaamisen ja kehitystarpeiden tason. - Haastateltava kokee tietävänsä oman osaamisen tason ja nykyinen työnkuva vastaa osaamista. Haastateltava painottaa, että työn vaativuuden tasoa ei määritellä. - Kollegat ovat parhaita arvioimaan osaamista. Esimiesten arviointi ei välttämättä perustu samoihin asioihin, kuin kollegoiden arviointi. - Suullisen viestinnän osaamisen merkitys korostuu jatkossa. Lisäksi kaupallista osaamista tulee hallita. Tulevaisuudessa tarvitaan osaamista vastata asiakkaiden tarpeisiin keskustelutasolla. Myynnin osaaminen tulee olemaan tulevaisuudessa merkittävä.

Työntekijä 4	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamista kartoitetaan CV:n ja referenssien kautta. - Tulevaisuudessa tulisi korostaa avointa tietoa kollegoiden osaamisesta paikkakuntien kesken. - Haastateltava kokee, että työnantaja tietää nykyisen osaamisen tason - Haastateltävä tietää oman osaamisen tason ja työnkuva vastaa omaa osaamista. - Teknisen osaamisen lisäksi pitäisi olla yhteistyökykyä, iso osa töistä tehdään tiimeissä. Organisoitukyvyt ovat tärkeitä. Tulevaisuudessa tulee korostumaan vastuullisen roolin kehittäminen. - Tiiminvetäjät ovat parhaita arvioimaan omaa osaamista.
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamista kartoitetaan tällä hetkellä kyselemällä. Osaamiskartoitus perustuu osittain kokemukseen. Osaamista ei suunnitelmallisesti tai systemaattisesti kartoiteta. Organisaationkasvun myötä on tarpeellista kartoittaa osaamista. - Teknisen osaamisen kehittymistä arvioidaan perehdytysjakson jälkeen suunnitelman toteutumisen perusteella. Teknistä kehittymistä ei seurata systemaattisesti. Suoritusta arvioidaan vuositasolla. Kollegat valvovat teknisen osaamisen ylläpitämistä. - Esimies tietää johdettavien osaamisen tason, lukuun ottamatta poikkeustilannetta. Henkilöstön osaamisen tasosta saadaan tietoa PDD -keskustelujen ja tiimipalaverien kautta. - Henkilöstö tietää oman osaamisensa tason, mutta osaamisen tasoja ei ole määritelty, joten itsearviointi on haastavaa. Työn vaativuuden taso vastaa henkilön osaamisen tasoa. Joskus osaaminen on laitettava ääriarajoille kehittymisen ja oppimisen takia, silloin taustatuki pitää olla varmistettu. - Asiantuntijan osaamista voi arvioida asiantuntija itse ja kollegat. - Teknisen osaamisen lisäksi asiantuntijoiden tulisi hallita myyntiä ja erilaisia asiakastilanteita. Laadukas konsultointi sisältää hyviä viestintätaitoja.

Asiantuntijahaastatteluiden perusteella ei ole tietoa miten henkilöstön osaamista kartoitetaan. Osaamisesta saadaan kuitenkin tietoja CV- ja referenssitietojen perusteella sekä keskustelemalla osaamisesta. Haastateltavat kokevat, että työnantaja tietää henkilöstön nykyosaamisen tason ja kokevat myös, että tietävät sen itsekin. Työnantaja saa tietoa henkilöstön osaamisesta eri keskusteluiden ja näyttöjen kautta. Yksi haastateltavista totesi, että työnantaja tietää henkilöstön osaamisen pääpiirteittäin, mutta arviointiperusteita voitaisiin kehittää vaativuustason mukaiseksi. Haastateltavat kokivat, että nykyiset työtehtävät vastasivat omaa osaamista, tosin ei ole varmuutta, onko nykyinen osaamistaso riittävä tiettyihin työtehtäviin.

Asiantuntijahaastateltavat ovat kuitenkin sitä mieltä, että osaamista tulisi kartoittaa enemmän ja sitä pitäisi tuoda julki myös muille asiantuntijoille, jotta ihmiset tulisivat tutummaksi ja helpommin lähestyttäväksi. Myös muissa haastatteluosuuksissa todettiin, että toivotaan lisätietoa kollegoiden osaamisista. Haastattelun perusteella osaamista voitaisiin kartoittaa erilaisten henkilöstökyselyiden kautta, raporttien tarkasteluiden perusteella ja asiakaskyselyillä. Tahot, jotka voivat parhaiten arvioida osaamista ovat liiketoiminnan johtavat asiantuntijat, muut kollegat, esimies, tiiminvetäjät ja asiakkaat.

Kaikki haastateltavat vastasivat, että teknisen osaamisen lisäksi asiantuntijoilta odotetaan asiakaslähtöisyyttä ja yhteistyökykyä. Kolme vastaajista korosti yhteistyökykyjen merkitystä kollegoiden sekä asiakkaiden kesken. Muita tulevaisuuden ja tämänhetkisiä tarvittavia osaamisalueita ovat asiantuntijan viestintä- ja myyntitaidot. Asiantuntijoilta odotetaan viestinnän taitoja erilaisissa asiakaskohtaamisissa ja -tilanteissa sekä konsultoinnissa. Lisäksi kirjallinen viestintä sähköpostien ja raporttien kautta korostuu. Työtehtävien organisointikyvyt ovat tärkeitä ja niihin liittyvät projektinhallinta- ja johtamistaitoja on omattava. Yksi vastaajista myös totesi, että tulevaisuudessa oman vastuullisen roolin omaksuminen tulee korostumaan.

5.1.7 Haastattelujen yhteenveto

Opinnäytetyön haastattelussa selvitettiin henkilöstön ja esimiehen näkemyksiä nykyisestä perehdytyksestä ja päteväytymisestä, sekä selvitettiin miten sitä voitaisiin kehittää ja millä tavalla. Kyselyllä pyrittiin myös selvittämään kuinka paljon ja minkälaisia resursseja tarvitaan perehdyttämiseen, millä perusteella henkilökoulutuksia järjestetään ja miten osaamistarpeita tunnistetaan. Laadullisessa aineistonkeruumenetelmässä on riskinä,

että tutkija tulkitsee haastateltavien vastauksia väärin ja tämä on pyritty välttämään selvittämällä haastattelutuloksien yhteenveto haastateltavilla.

Tutkimustulosten perusteella vain yksi haastateltavista koki, että henkilökohtainen perehdytys oli toteutunut todella hyvin. Haastatteluiden perusteella on mahdollista, että kyseinen otanta (25 %), on melko lähellä henkilöstön perehdytyksen onnistumistasoa. Heihohko perehdytyksen tyytyväisyystaso on merkki siitä, että sitä on kehitettävä. Haastatteluissa pyrittiin löytämään niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet perehdytyksen epäonnistumiseen. Epäonnistumisiin ovat vaikuttaneet perehdytys suunnitelman olemattomuus ja puutteet, joihin sisältyvät osaamattomat ja heikoin resurssein varustetut perehdyttäjät. Lisäksi liiketoiminnan perehdytykseen käytettäviä tukielementtejä ei ole tarpeeksi, kuten kirjallisuuslähteiden ja tietojärjestelmien selkeyttä. Koska perehdytyksen resurssit vaikuttavat olevan suurimpia haasteita perehdyttämiseksi, tulisi siihen panostaa.

Vastausten perusteella perehdyttämisen vaikuttavuutta ei seurata. Perehdytysvaiheessa uusi työntekijä oppii uutta tietoa nopealla tahdilla, joten on mahdollista, että kaikkea ei ehdi sisäistämään. Perehdyttämisen vaikuttavuuden seurannalla voitaisiin arvioida työntekijän tarkasteltavan hetken osaamista ja samalla arvioida ylipäättänsä perehdytysprosessin toimivuutta. Perehdytyksen vaikuttavuuden arvioinnilla voidaan varmistaa perehdytysprosessin jatkuva parantaminen. Perehdytyksen vaikuttavuuden arviointi vaatii aikaa ja pitkäjänteistä seurantaa. Perehdytyksen vaikuttavuuden arvioinnilla voidaan säästää perehdytykseen kuluva aikaa ja minimoidaan ja ennakoitaa virheet.

Henkilöstön kehittämisen ja osaamisen johtamisen tärkein elementti on sen toiminnan suunnitelmallisuus ja sen johtaminen. Haastatteluista käy ilmi, että osaamisen johtamisen prosessit eivät ole suunniteltuja kokonaisuuksia. Liiketoiminnan johdon on asetettava osaamisen johtamiselle visio ja strategia, joka määritellään niin käytännölliseksi, että se voidaan toteuttaa yhdenmukaisesti kaikkialla yrityksen toimipisteistessään. Vision ja strategian asettamisen tavoitteena on, että perehdyttäminen laaditaan laadukkaasti. Laadukkaan perehdytyksen jälkeen pystytään paremmin hahmottamaan henkilön polkua asiantuntijuutensa kehittämiseksi. Asiantuntijuuden kehittämissuunnitelmaa ts. pätevöitymissuunnitelmaa ei voida laatia laadukkaasti, ellei tiedetä osaamisen nykytasoa. Osaamisen nykytasosta saadaan lisätietoa perehdytys suunnitelman toteutumisen ja dokumentoinnin kautta. Henkilöstön osaamistason tiedon avulla tulisi määrittellä myös henkilökohtainen työtehtävien vaatavuustaso, mikä ilmenee myös asiantuntijan työnkuvauksessa ja nimikkeessä.

6 KEHITYSEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Työhön perehdyttämisen malli

Haastattelujen ja olemassa olevaan dokumentaatioon tutustumisen perusteella tunnistettiin tärkeimmiksi kehittämisalueiksi perehdyttämisen toimintamallin sekä perehdyttämisen vastuunjaon ja roolien selkeyttäminen. Yhteisesti sovittu toimintamalli perehdytykseen tulisi sisältää dokumentointivaatimukset sekä perehdytys suunnitelman, joka antaa toiminnalle aikataulun, seurantarhythmin sekä todennuksen henkilön perehdytyksestä. Toimintamallin avulla yhtenäistetään toiminta koko liiketoiminnassa ja helpotetaan perehdyttäjien, perehdytettävien ja esimiehen roolia. Kun toimintamalli toteutuu kaikkialla vastaavanlaisesti, voidaan sen toteutumista ja onnistumista seurata ja arvioida vaikuttavuutta, eli perehdyttämisen tuloksia voidaan mitata.

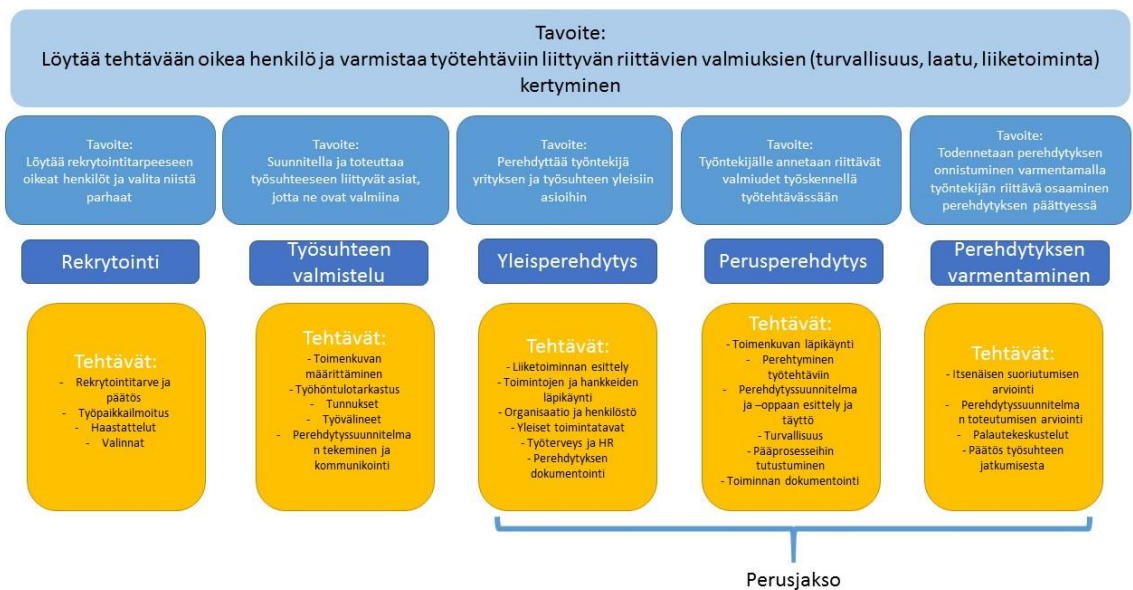
Opinnäytetyön haastattelujen sekä työnantajan näkemyksen mukaan toivottiin, että rakennusterveyspalveluille luotaisiin yhtenäinen perehdytysprosessi. Perehdytysmallin ehdotelma on luotu siten, että sitä voi helposti räätälöidä myös liiketoiminnan muihin palveluihin. Perehdytysmallin räätälöinti vaihtelee työnkuvan sekä lähtötason mukaan ja räätälöintiä toteutetaan työryhmässä, johon osallistuu vähintään esimies, vastuuperehdyttäjä ja perehdytettävä.

Työhön perehdyttäminen on oleellisen tärkeää työsuhteen alkumetreillä ja se vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja viihtyvyyteen. Jo uuden henkilön rekrytointitilanteessa on hyvä huomioida se, mitä paremmin esimies tuntee uuden työntekijän, sitä helpompi perehdytys suunnitelmaa on suunnitella ja valmistella työyhteisöön ja toimintatapoihin (Honkaniemi, Junnila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandbeg 2006, 154.) Esimies selvittää jo ennakkoon, että uusi työntekijä pystyy suoriutumaan hänelle annetuista työtehtävistä ja vastuista. Käytännössä pyritään palkkaamaan henkilö, jolla on alan koulutus sekä kyky, asenne ja tahtotila työtehtävien suorittamiseen. Henkilöarviointeja voidaan ulkoistaa ja arvioinnin tuloksia tulisi hyödyntää perehdytys suunnitelman laadinnassa. Käytännön perehdytys toteutuu pääsääntöisesti kollegoiden avulla ja perehdytysvastuu on näin ollen jaettava. Kaikkien työntekijöiden tulisikin osallistua uuden työntekijän perehdytykseen, vähintään vastaamalla hänen kysymyksiinsä. Perehdytysvastuun jakaminen on

erityisesti huomioitava ja painotettava siten, että työyhteisö ymmärtää roolinsa ja vastuunsa uuden työntekijän perehdytyksessä. Esimiehen tulee myös huolehtia, että perehdyttäjillä on riittävät valmiudet ja resurssit hoitaa uuden työntekijän perehdyttämistä.

Muita perehdytyksen keinoja on alan kirjallisuuteen tutustuminen, eli itseäinen opiskelu. Toimistojen tulisikin huolehtia, että kirjallisuus löytyy helposti ja perehdytysvaiheessa osataan ohjata perehdytettävää tutustumaan kirjallisuuteen ja antaa sille aikaa. Kirjallisuuden täsmennetty tutustuminen ja käytännössä asioiden havainnoiminen tehostaa oppimista työtehtävään.

Hahmottelin opinnäytetyön edetessä perehdytysprosessin mallia. Lisäksi työstin prosessin vaiheet tarkemmalle tasolle kuvaamaan etenemistä. Kokonaisuus on kaksivaiheinen ja jakautuu työsuhdetta edeltävään ja jälkeiseen aikaan. Varsinainen perehdytys tapahtuu perusjakson aikana, joka on luotu kolmeen osaan: yleis- ja perusperehdytykseen sekä varmentamiseen.



Kuva 8 Rekryointi ja perehdyttäminen -prosessi, tavoitteet ja tehtävät

Rekryointi- ja perehdyttäminen -prosessi koostuu viidestä eri vaiheesta. Vaiheille luodaan omat tavoitteet, jotka ohjaavat prosessin tavoitteen saavuttamiseen. Prosessi toimii myös prosessiin osallistujien muistilistana. Eri vaiheita voidaan aikatauluttaa ja rytmittää toteutumista varten tarkemmin.

Yrityksestä saatujen tietojen mukaan perehdytysajanjaksolla tarkoitetaan nykyisin noin 0,5 - 1,5 vuoden mittaista aikaa, jolloin uutta henkilöä perehdytetään työtehtäviinsä. Perehdytyksen perusjakso tulisi päättyä opitun varmentamiseen. Opitun varmentamista tehdään koko perehdytysjakson aikana, esimerkiksi työsuorituksia seuraamalla ja palauttekeskusteluilla ja -arvioinneilla. Perehdytyksen perusjakso voidaan lopettaa silloin, kun vastuuperehdyttäjät ja esimies ovat arvioineet henkilön osaamisen tason riittäväksi ja työsuhteen jatkosta päätetään. Perehdytyksen perusjakson loppupuolella varmistetaan dokumentein ja suunnitelman etenemisen kautta, että perehdytettävä on omaksunut ne taidot, jotka on perehdytysuunnitelman alkutaipaleella asetettu. Arvioinnin helpottamiseksi tulee perehdytyksen alkutaipaleella asetettu tavoite kuvailla siten, että omaksuttavan taidon vaatimustaso tulee selkeäksi. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää ennalta määrättyä asteikkoa vaatimustason määrittämiseksi työtehtäville. Huomioitavaa kuitenkin on, että asiantuntijatyö on jatkuvaa oppimista, jolloin perehdytysjakso jatkuukin pätevyöitymisjaksoon, joka luo uusia tavoitteita ja varmistaa jatkuvaa oppimista.

6.1.1 Perehdyttämisen työkalut ja toimintatapa

Yrityksessä on käytössä päiväkirjamainen perehdytysuunnitelma, joka on otettu pääsääntöisesti käyttöön vain eräällä toimipaikka-alueella. Päiväkirjamainen perehdytysmalli on koettu hyväksi käytännössä kyseisellä alueella, mutta toimintamalli on ollut haastavaa jalkauttaa muille toimipaikkakunnille. Perehdytyksestä vastaavien henkilöiden tulisikin miettiä, minkä takia perehdytysuunnitelman jalkauttaminen on ollut haastavaa. Päiväkirja on avoin suunnitelma, joka rakennetaan työntekijän kanssa ja johon perehdytykseen osallistujilla on mahdollisuus kirjata palautetta ja huomioita. Lisäksi yritys käyttää yleisperehdytyksessä konsernin HR-osaston ”Tervetuloa taloon!” -tapahtumaa. HR on myös luonut yleisen ohjeistuksen talon tapoihin, joka on luettavissa intranetistä. Perehdytysuunnitelmaan tulisikin osittain yhdistää uudelle työntekijälle tärkeitä käytännön ohjeita, jotka on luettavissa yrityksen intranetistä.

Perehdytyksen ensimmäiset viikot ovat tärkeitä uudelle työntekijälle, ja niihin on suositeltava panostaa uusien rekrytointien kohdalla. Uuden työntekijän tullessa taloon tulisi käydä työhöntulokeskustelu melko nopeasti, jossa ohjeistettaisiin talon yleisten etujen ja tapojen perehdyttäminen sekä perehdytysuunnitelman luominen uudelle tekijälle. Työhöntulokeskustelua ohjaa uudelle työntekijälle annettava digitaalinen tai paperinen opas, joka on räätälöity kyseiselle liiketoiminta-alueelle. Perehdytysopas sisältää tervetuloa -

tekstin, esittelyn toimialasta, yrityksestä sekä yleisistä eduista ja tavoista. Perehdytysoppaan sisältöä tulisi tarkentaa esimiesten kesken.

Perehdytettävälle luodaan ensimmäiselle kahdelle työviikolle aikataulu. Perehdytettävälle esitellään perehdytysopas ja suunnitelma, johon sisältyy ensimmäiset työtehtävät nimettyjen kollegoiden kanssa. Tärkeintä on, että uuden henkilön työ on päivän tarkkuudella suunniteltu alkuviiikoiksi, jonka aikana vastuuperehdyttäjä suunnittelee kuitenkin myös tulevien viikkojen ja kuukausien työtehtäviä. Esimiehen ja vastuuperehdyttäjän on suunniteltava uuden työntekijän saapumista ennakkoon ja valmisteltava ensimmäisten päivien aikatauluja. Myös muille henkilöille kerrotaan ennakkoon uudesta työntekijästä ja uusien kollegoiden kanssa sovitaan ennakkoon perehdytyksen vastuista.

Koska nykyinen päiväkirjamalli perehdytykseen on todettu hyväksi työkaluksi, tulisi se säilyttää ja ajatusta jalostaa. Nykyisen päiväkirjamallin ohelle suositellaan muistilistaa, johon merkitään perehdytettävä aiheen läpikäymisen ajankohta, sekä ajankohta jolloin työntekijä ja esimies ovat todenneet työntekijän osaavan perehdytettävän aiheen tarpeellisella tasolla. Perehdytyssuunnitelmaan lisätään kirjallinen kuvaus tehtävänkuvauksesta siten, että työtehtävän vaativuus- ja vastuutaso käy siitä ilmi. Perehdytyssuunnitelmaan tuodaan selkeästi esille palvelukokonaisuuteen liittyvä perehdytyssuunnitelma. Suunnitelmaan tuodaan kentät, joihin merkitään aika viikkoina tai kuukausina, johon mennessä/jonka aikana kyseinen asia tulee olla perehdytettynä. Toiseen sarakkeeseen kirjataan osaamisen taso, joka tulee annetussa ajassa saavuttaa. Osaamisen taso määritellään esimerkiksi asteikolla 1-5, jossa ensimmäinen taso on aloittelija ja taso kolme merkitsee, että kykenee itse perehdyttämään toisen henkilön ko. osa-alueeseen ja 5. taso merkitsee laajaa ymmärrystä ja osaamista. Osaamisen taso voi muuttua vaativammaksi perehdytysajanjakson aikana, eli tavoitteita voidaan haastaa perehdytysjakson aikana. Vaatimustason muuttumiseen voi vaikuttaa työntekijän oma mielenkiinto palvelua kohtaan tai tarjonnan äkillinen kysynnän kasvaminen, jolloin tiettyyn palvelukokonaisuuteen tarvitaan nopeammin tekijöitä. On kuitenkin huomioitava, että perehdytyssuunnitelman tulee pysyä kokonaisuutena realistisena tavoitteena. Perehdytyssuunnitelmassa tuodaan ilmi myös palvelukohtainen tehtäväesittely, esimerkiksi kuvaillen, mitä tarkoittaa aloittelevan rakenteiden kuntotutkijan työ tai asbesti- ja haitta-ainekartoittajan itsenäinen työskentely.

Yrityksellä on ollut osittain käytössä palvelukohtainen perehdytyssuunnitelma, joka ei ole linkittynyt käytössä olevaan päiväkirjamaiseen perehdytyssuunnitelmaa. Palvelukohtai-

sessä perehdytys suunnitelmassa tuodaan ilmi työtehtävien esittely, tehtävään liittyvä kirjallisuus ja muu ohjeistus. Perehdytys suunnitelmassa tulisikin huomioida, että siihen liitetään palvelukohtainen perehdytys ohjeistus. Tavoitteena on, että perehdytys suunnitelma, palvelukohtainen perehdytys suunnitelma, päiväkirja ja muistilista muodostaisivat uuden työntekijän oppaan osan, jota voi käyttää aina perehdytykseen ja tiedonhaussa. Tarkempaan palvelukohtaiseen perehdytys suunnitelmaan on myös nimetty ne henkilöt, jotka osaavat auttaa ongelmatilanteissa eli kaikki kyseisen palvelun asiantuntijat ympäri Suomea.

Taulukko 3 Ehdotus perehdytys suunnitelman osa-alueesta

Perehdytymisen tavoite määriteltiin esimiehen kanssa	Asian/kokonaisuuden hallinta (asteikko 1-5)	Perehdyttämisen aikataulu (vko/kk)	Aihe	Tavoite	Perehdytys annettu	Palaute/kommentit	Osaan tavoitteeseen mukaisesti	Osaamisen varmistu
							(pvm)	(pvm, kollegan nimikirjoitus)
	2	3kk	Lämpökamerakuvaus	ymmärrän palvelun ja laitteen "työkaluna" sekä katselmoinut raportointia				
			Lämpökamerakuvaus	osaa käyttää tavallisessa työssä ja "työkaluna" ja harjoitellut raportointia				
			Lämpökamerakuvaus	osaa käyttää itsenäisesti tavallisessa työssä ja raportoida siitä				
	1	6kk	Asbesti- ja haitta-ainekartoitus	Ymmärrän palvelun ja prosessin				
			Asbesti- ja haitta-ainekartoitus	Olen avustanut palvelussa				
			Asbesti- ja haitta-ainekartoitus	Ymmärrän roolini avustavana asiantuntijana ja osaan tehdä siihen liittyvät työtehtävät				
	2	3kk	Sisäilman esiselvitys	Ymmärrän palvelua				
			Sisäilman esiselvitys	Hallitsen palvelussa olevien mittalaitteiden käytön ja ymmärrän kohteella tehtävät suoritukset				
			Sisäilman esiselvitys	Suoriudun kenttätehtävistä kevyellä avustuksella ja osaan hahmottaa raportoitavat asiat				
			Sisäilman esiselvitys	Suoriudun itsenäisesti tehtävästä ja osaan raportoida tuetusti				
	3	3kk	Rakenteiden näytteenotot	Ymmärrän palvelua ja olen lukenut/tiedän mistä löytää minulle annetun kirjallisuuden aiheeseen liittyen				
			Rakenteiden näytteenotot	Olen harjoitellut näytteenottoa (mikrobi)				
			Rakenteiden näytteenotot	Olen harjoitellut näytteenottoa (VOC)				
			Rakenteiden näytteenotot	Olen harjoitellut näytteenottoa (asbesti)				
			Rakenteiden näytteenotot	Osaan ottaa itsenäisesti voc-, mikrobi-, asbesti ja PAH-materiaalinäytteitä ja tulkita tuloksia				

Perehdytys suunnitelman lisäksi kirjoitetaan tekstimuotoinen kuvaus aihekokonaisuuksista ja työtehtävistä. Taulukko 3 olevassa kokonaisuudessa perehdytettävälle on asetettu neljän työkokonaisuuden tavoitteet. Vasemmalla oleviin sarakkeisiin on myös määritetty aika sekä osaamisen tavoitetaso. Oikealla oleviin sarakkeisiin merkitään päivämäärät, milloin perehdytys on annettu, koska perehtyjä kokee hallitsevansa asian tavoitteen mukaisesti sekä päivämäärä, jolloin osaaminen on varmennettu. Kaikki perehdyttämisen muistilistat tulisi toteuttaa samalla periaatteella toimipaikasta riippumatta. Perehdytys suunnitelman etenemistä seurataan tavoiteaikataulujen mukaisesti.

Huolellisesti suunniteltu ja laadittu perehdytysajanjakso tekee perehdyttämisestä yhtenäistä, sujuvaa ja auttaa hallitsemaan resursseja. Liiketoiminnalle räätälöity perehdytysopas helpottaa perehdyttäjän työtä, sillä etenemistä on helppo seurata ja sillä varmistetaan, että asiat opetetaan tasapuolisesti ja kaikki asia tulee kerrottua ja kerrottu asia on helposti saatavilla. Oppaan esittelemiseksi olisi suotavaa järjestää koulutustilaisuus kaikille perehdyttäjille. Lisäksi esimiesten ja tuotteen johtavien/teknisten asiantuntijoiden tulisi valmistella palvelukohtainen perehdytys suunnitelmaa rakennusterveyspuolelle esimerkiksi kolmelle eri tyyppiselle uudelle työntekijälle (vasta valmistunut, työkokemus 2-5 v, työkokemus 5 v tai enemmän).

6.1.2 Perehdytyksen varmentaminen

Perehdytyksen varmentaminen tapahtuu perehdytysoppaan perehdytys suunnitelman edetessä ja varmistamalla suunnitelmaan asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Haastattelujen perusteella todettiin, että työtä arvioidaan pääsääntöisesti raporttien oikoluenan ja kollegoiden välisten keskustelujen kautta. Rakennusterveyspalveluiden konsultointityö vaatii toisinaan ongelmanratkaisuja yhteistyössä kollegoiden kesken, jolloin palautetta tulee automaattisesti keskusteluiden kautta.

Perehdytysjakson loppupuolella tulisi olla varmuus siitä, että perehdyttäminen on onnistunut. Menetelmänä ehdotetaan perehdytyskauden aikana käydyt keskustelut esimiehen ja vastuuperehdyttäjän kanssa sekä muiden kollegoiden palaute, joiden kanssa perehdytyskaudella on tehty töitä. Perehdytyskauden lopussa opitun asian varmentamisella pyritään lisäksi selvittämään perehtyjän osaamista, kompetensseja ja osaamisen tasoa eri aihealueista. Tätä tietoa tulisi käyttää asiantuntijaksi kehittämisen lähtötietoina ja perehdytyskauden jälkeen alkavassa pätevytymisjakson suunnitelman muodostamisessa.

Perehdytyskaudella painotetaan, että perehdytettävä arvioi itse omaa osaamistaan perehdyttäjien lisäksi. Muuta palautetta voi tulla myös asiakkaiden suunnalta, joka antaa lisätietoa perehdytettävän osaamisesta. Perehdytyskauden aikana perehdytettävälle annetaan tarpeeksi vastuuta ja ilmaistaan, että työtehtävän eri työvaihteita arvioidaan perehdytyksen onnistumisen arvioinnissa. Perehdyttämisen varmentaminen tapahtuu näin ollen käytännön näyttöjen avulla, jotka dokumentoidaan suunnitelmaan.

Liiketoimintayksikön tulisikin miettiä, mitä mittareita voidaan käyttää perehdytyksen onnistumisessa. On tyypillistä, että perehdytyskaudelle asetetaan taloudellinen ja laadullinen tavoite, jossa laadullinen tavoite voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys.

Perehdytyskauden oppimisen arvioinnissa on tärkeää käydä säännöllisiä keskusteluja, joissa laadukkaan keskustelun kautta perehdytettävä voi kertoa oppimisestaan. Säännöllisten keskustelujen aikataulut tulisi sovittaa jo perehdytysuunnitelmaan. Keskustelun perusteella pystytään arvioimaan perehdytysuunnitelmaa ja sille asetettujen tavoitteiden toteutumista ja lisäksi voidaan reagoida ajoissa puutteisiin. Seurantaohjelman, eli säännöllisten keskustelujen avulla mahdollistetaan palautteenanto puolin ja toisin perehdytyskauden ajan. Haastatteluiden lisäksi suositellaan erilaisia näyttökokeita, joiden avulla tulokkaan oppimisprosessia voidaan mitata. Näyttökokeina toimii esimerkiksi asiakastilanteiden hallinta, työtehtävien raportointi, toimiminen kenttätehtävissä ja kaluston käsittely. Perehdytysuunnitelman ja sen aikana käytyjen keskusteluiden avulla kannustetaan perehdytettävän toiminnan itsearviointia. Lisäksi niillä tuetaan kehittymistä ja oppimista.

6.1.3 Ohjeistus perehdyttäjälle ja perehdytettävälle

PEREHDYTYKSEN VASTUUT

ESIMIES

Varmistaa, että perehdyttäminen on asianmukaista ja strategiaan perustuvaa

Vastaanottaa tulokkaan tämän ensimmäisenä työpäivänä

Sopii suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista

Seuraa, antaa palautetta ja huolehtii perehdytysuunnitelman mukaisista koeaikakeskusteluista

Huolehtii, että uusi työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä

Huolehtii työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista

Tukee perehdyttäjiä

PEREHTYJÄLLE

Osallistuu aktiivisesti ja ottaa vastuun oman osaamisen kehittymisestä

Täyttää perehdytysuunnitelmaa ja huolehtii sen etenemisestä

Kysyy, keskustelee ja antaa palautetta

Perehdyttämisen seuranta ja todentaminen

- Aloituspalaveri, perehdytysuunnitelma, tavoitteet, aikataulu
- Säännölliset seurantapalaverit
- Osaamisen varmentaminen x kk kuluttua aloituksesta

Työnopastaja ja perehdyttäjät

- Esimies, työnopastaja ja koko tiimi toimivat perehdyttäjinä

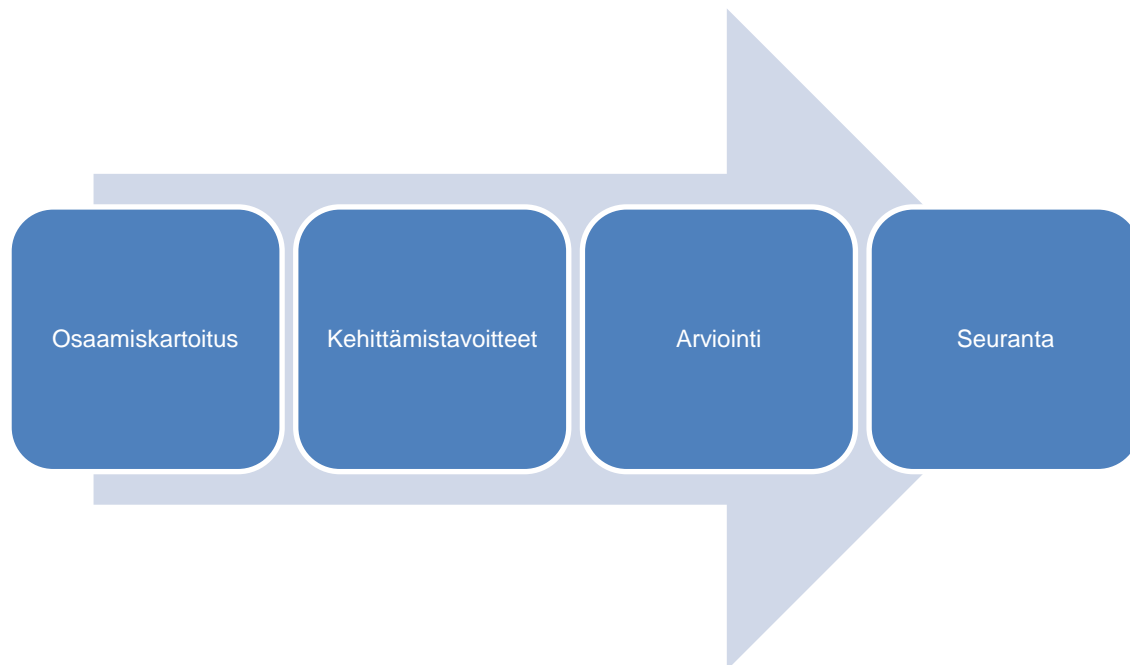
Kuva 9 Perehdytyksen vastuut

Rekrytoinnin ja perehdyttämisen prosessikuvaus (kuva 8) toimivat jo melko hyvänä ohjaavana työkaluna rekrytoimiseen sekä perehdyttämiseen. Tämän lisäksi on kuitenkin suotavaa luoda ohjeistusta esimiehelle ja/tai vastuuperehdyttäjälle sekä perehdytettävälle vastuualueista epäselvyyksien välttämiseksi. Kuvassa 9 on esitetty alustava ehdotus esimiehen ja perehdytettävän vastuut.

6.2 Osaamisen kehittämisen vaiheet

Perehdyttämisen lisäksi liiketoiminnan kehityskohteeksi valittiin osaamisen nykytilan selvittäminen liiketoiminnan pätevytymissuunnitelman hahmottamiseksi. Henkilöstön nykyosaamisen kartoituksella saadaan arvokasta tietoa henkilöstön ydinosaamisista ja kompetensseista. Henkilöstöhaastatteluissa todettiin puutteita henkilöstön osaamisen tiedon jakamisessa ja osaamisen tason arvioinnissa. Osaamisen tason selvittämisen ja määrittämisen jälkeen voidaan luoda pätevytymismalli, joka voidaan sulauttaa liiketoiminnan käyttöön henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämisen vaiheet on tarkoitettu sulauttaa yrityksen vuosisuunnitelmaan osaamisen kehittämisen jatkumon saavuttamiseksi.

Liiketoiminnalle ehdotetaan nykytila-tavoitetila -selvitystä selkeyttämään henkilöstön osaamisen ongelmakohtia ja niiden kehityskkeinoja. Kuvaan 10 on hahmoteltu osaamisen kehittämisen systemaattinen malli liiketoiminnalle.



Kuva 10 Kehittämissuunnitelman runko

Rakennusterveyspalveluiden asiantuntijoille ehdotetaan osaamiskartoituksen teettämistä. Osaamiskartoituksesta saadaan tietoa henkilöstön kompetensseista ja ydinosaamisen tasoista, vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Osaamiskartoituksesta saatuja tuloksia tulee kirjata ja seurata osaamisen kehittymisen seuraamiseksi ja osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämisen suunnitelmat voivat olla tiimi-, työntekijä- tai työnantajankohtaisia. Osaamisen kehittämisen suunnitelmat tulisi olla mahdollisimman konkreettisia onnistuakseen parhaimmalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi asiantuntijan henkilökohtaiseen osaamisen kehittämissuunnitelmaan merkitään kehittämistä vaativat osaamistarpeet tärkeysjärjestykseen. Osaamistarpeessa selvennetään nykyosaamisen taso ja tavoitetaso. Kehittämissuunnitelmassa on tärkeä ilmaista kehittämissuunnitelman tavoite, aikataulu, arviointi ja seuranta.

Osaamiskartoitukset ja niiden tulokset tulisi jalkauttaa henkilökohtaiselle ja tiimikohtaiselle tasolle erikseen mietittävän kehityskeskustelufoorumin kautta. Kehityskeskustelutilaisuuksissa luodaan suunnitelma kompetenssien ja ydinosaamisen kehittämiseksi vaadituille osaamistasoille. Erilaisia kehityskeskustelun foorumeita ovat tuotepalaverit ja

koulutukset, tiimipalaverit, yksikköpalaverit sekä PDD-keskustelut. Myös näitä palaverimuotoja on suositeltavaa muokata yhdessä henkilöstön kanssa, jotta tilaisuuksista saadaan paras mahdollinen hyöty henkilöstön osaamisen suhteen.

Haastatteluiden ja liiketoiminnalta saadun materiaalin perusteella liiketoimintayksiköllä ei ole selkeää esitettyä ja kirjoitettua johdonmukaista strategiaa luotuna henkilöstön osaamiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Strategiaan perustuva henkilöstön kehittämissuunnitelma on lähtökohta henkilöstön kehittämisen suunnalle. Opinnäytetyössä ehdotettu henkilöstön kehittämisen suunnitelma toimii suuntaa-antavana ohjeistuksena ja suositeltava on, että kehittämissuunnitelma saisi jatkumon ja luonnollisen syklin liiketoiminnan tilikauteen, jossa riittävästi arvioidaan ja parannetaan prosessia osaamisen kehittämisen tavoitteiden onnistumiseksi. Osaamisen kehittämisen liiketoiminnalle kohdennettu strategia ja visio tulisi olla avoin henkilöstölle konkreettisine toimenpiteineen.



Kuva 11 Osaamisen kehittämisen sykli, jota ohjaa strategia

Kuvassa 11 esitetty osaamisen kehittämisen sykli on jalkautetaan liiketoiminnan vuosikelloon. Liiketoiminnan vuosisuunnittelussa määritellään osaamisen kartoittamisen ja osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinta-aikataulut, jotta tulokset voidaan ottaa huomioon talous- ja toimintasuunnitelmissa. Kun osaamisen nykytilan selvittäminen on

tehty, määritetään kehitystavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa tiimeissä ja/tai henkilökohtaisesti PDD-keskustelussa. Henkilöstön kanssa käytyt osaamisen hallintaan ja kehittämiseen liittyvät keskustelut järjestetään siten, että vuoden alussa pidetään tilanne- ja tavoitekeskustelu, jonka perusteella määritetään tulevan vuoden tavoitteet ja arviointiperusteet. Tavoitekeskustelun yhteydessä esitetään vuosisuunnitelmapohja, jossa selvennetään miten kehityskeskusteluprosessi tulee vuoden aikana toimimaan osaamisen kehittämisen suhteen. Keskustelussa esitellään osaamisen kehittämiseen liittyvä strategia ja pitkän tähtäimen suunnitelma, johon osaamisen kehittämisen toimenpiteet liittyvät. Esimiehen ja johdettavan keskusteluissa pyritään selvittämään johdettavan panos osaamisen kehittämisen tavoitetilan saavuttamiseksi. Johdettavan ehdotukset kirjataan ja niille mietitään arviointiperusteet.

Osaamisen nykytilaselvityksessä ja tavoitetila suunnitelmassa tulisi hyödyntää osaamiskartoituksen tuloksia. Osaamiskartoituksen jälkeen analysoidaan tuloksia ja laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelmia, joka laaditaan edellä mainitussa kehityskeskustelussa. Henkilöstölle suunnitellaan koulutusta ja varataan tarvittavat resurssit, jotta asetettaviin tavoitteisiin päästään. Henkilön oppimisprosessi tulee olla kuitenkin hallittu ja realistinen. Tilanne voi kärjistyä esimerkiksi siten, että työntekijä ei ole omaksunut edellisiä oppimisiaan, kun jo uusi olisi tulossa.

6.2.1 Osaamiskartoitus

Liiketoiminnan osaamisen kartoittamisen nykytila on se, että osaamista kartoitetaan PDD-keskusteluissa ja osaaminen näkyy lähinnä työnkuvassa. Haastatteluiden perusteella henkilöstö tietää mitä osaa, mutta osaamisen tasoa ei välttämättä tunneta. Osaamisen kartoittamiseen liittyvät toimenpiteet ovat hyvä menetelmä yhteiselle osaamisen keskustelulle. Osaamiskartoitus ohjaa resurssin hallintaa ja liiketoiminnan henkilöstön osaamisen laatutasoa.

Ennen osaamiskartoituksen teettämistä liiketoiminnan tulee hahmottaa rakennusterveyspalveluihin liittyvien ydinosaamiset ja kompetenssit nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa. Edistysellinen osaamiskartoitus sisältää organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavat osaamisen alueet. Kartoituksen tarkoituksena on toimia työntekijöiden, kollegoiden ja esimiesten osaamisarviointin apuna, osaamisen rajoittamisen alueiden hahmottamiselle ja helpottamaan kehitystoimien arviointia (Hätönen 2007, 9, 11).

OSAAMISKARTOITUKSEN TOTEUTUS

1. Kuvataan rakennusterveyspalveluiden ydinprosessit, niiden roolien ja tehtävien osaamiselle asettamat vaatimukset
2. Roolien ja tehtävien osaamisvaatimukset kuvataan osaamiskarttaan
3. Asiantuntija arvioi oman osaamisensa suhteessa rooliin ja tehtävän osaamisvaatimuksiin
4. Asiantuntija ja esimies ja mahdollisesti vertaisarvioinnilla arvioidaan osaamista valitulla asteikolla tai koodeilla (esim. värit).
5. Asiantuntijoiden osaamisarvioista kootaan taulukko tai osaamismatriisi
6. Henkilökohtaisen ja tiimikohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen osaamiskeskustelujen yhteydessä.

Kuva 12 Osaamiskartoituksen toteutus

Kuten edellä mainittiin, osaamiskartoitukseen tulisi tietyn työryhmän kesken, mahdollisesti johtavin ja teknisten asiantuntijoiden, pohtia osaamisen arviointien alueita (ydinprosessit, roolit, tehtävät), jotta saadaan yhdenmukainen käsitys rakennusterveyspalveluiden osaamisalueista. Osaamisalueisiin tulisi sisältää niin sanotusti kovia ja pehmeitä osaamisalueita (esim. tekninen osaaminen, asiakaslähtöisyys). Liiketoiminnan strategia on otettava huomioon määrittelyissä. Otalan (2002, 229) mukaan osaamisen arvioinnin voi porrastaa viiteen tasoon.

”ei osaa / ei tarvitse osata lainkaan

ymmärtää kompetenssia tavallisessa työssä ja ”työkaluna”

osaa käyttää kompetenssia tavallisessa työssä ja ”työkaluna”

osaa soveltaa kompetenssia ja tehdä sillä jotain uutta. Osaa avustaa ja opastaa alempien tasojen osaajia

alan huippuosaaja. Osaa soveltaa monella tavalla laajan kokemuksen turvin. Esimerkiksi kehitysasiantuntija”.

Osaamiskartoituksen tuloksia tulisi julkaista ja käyttää osaamisen kehittämisen keskusteluissa mukana tiimikohtaisesti, mahdollisesti koko liiketoiminnan tasolla. Keskusteluissa tulisi huomioida suunnitelman tavoitteen ymmärtäminen. Henkilöstölle tulee ilmaista miksi kartoitusta tehdään ja mitä siitä toivotaan hyödyttävän. Liiketoiminnassa

hyödytään osaamiskartoituksesta niin nykytilan (osaamisalueiden ja tasojen) selvityksissä kuin myös rakennusterveyspalveluiden asiantuntijoiden osaamisen profiloinnin ja kehityssuunnitelmien laadinnassa. Tietoja tulisi tallentaa myös siten, että osaamisen perustaso olisi julkinen kollegoille yhteistyön helpottamiseksi ja resurssien hahmottamiseksi.

Osaamiskartoituksen tuloksien selvittyä hahmotetaan ja tarkennetaan osaamisalueet, joita rakennusterveyspalveluissa tulisi kehittää. Kehittämissuunnitelman tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen palvelun edellyttämälle tasolle ja lisäksi voidaan arvioida palvelutuotteen nykytila ja resurssimahdollisuudet. Taulukon 4 mukaisella suunnitelmalla pyritään seuraamaan rakennusterveyspalveluiden osaamisen kehittymistä, toimenpiteiden nimeämistä ja vastuuta siinä, missä yksilötasolla niitä seurataan esimerkiksi PDD-keskusteluiden kautta.

Rakennusterveyspalvelun osaamisen kehittämissuunnitelman ydinosaamisille ja kompetensseille tulee määritellä tavoitetaso, keinot sekä mittarit. Keinoja voivat olla itseopiskelu, kouluttautuminen, työssäoppiminen ja mittareina esimerkiksi raporttien laatu, hankkeiden taloudellinen onnistuminen, projektiviestintä ja asiakaspalaute. Osaamisalueelle tulisi nimetä arvioija(t), joka toimii myös vastuuhenkilönä sille, että suunnitelmaa toteutetaan. Vastuuhenkilö myös ohjeistaa ydinosaamiseen liittyvistä tehtävistä ja koulutuksista ja muista toteutuksien informoinnista.

Taulukko 4 Rakennusterveyspalveluiden kompetenssien kehittämissuunnitelma vuodelle 2020

Ydinosaamiset	Tavoite	Keinot	Mittarit	Vastuuhenkilöt
Ydinosaaminen 1	Taso 5	Koulutus, työssäoppiminen	Mittari 1	Tiimipäällikkö
Ydinosaaminen 2	Taso 4	Itseopiskelu, työssäoppiminen	Mittari 2	Tiimipäällikkö
Ydinosaaminen 3	Taso 3	Itseopiskelu	Mittari 1	Esimies

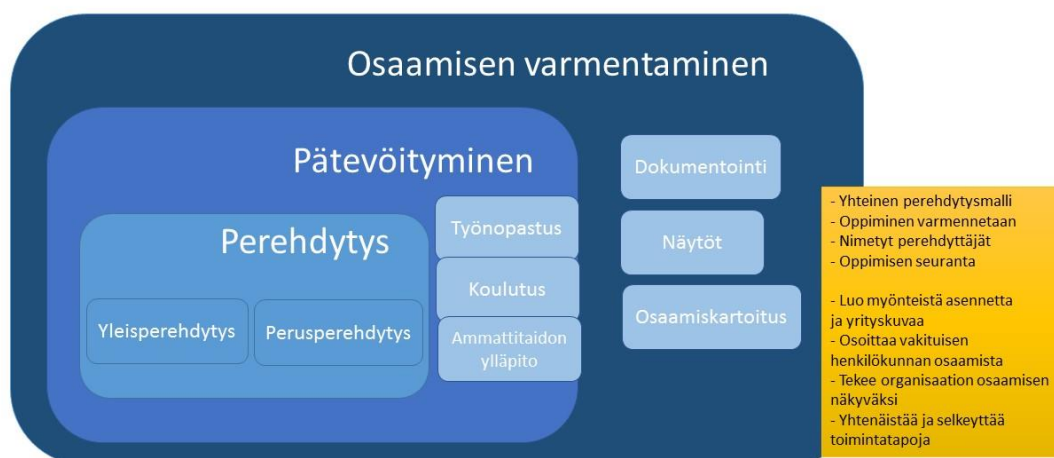
Suunnitelman tuloksia tulisi käydä läpi tuotepalaverien, johtoryhmän sekä PDD-keskustelujen yhteydessä, jotta tuloksia voidaan katselmoida tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi.

6.3 Pätevöitymispolku

Pätevöitymispolku -osiossa käsitellään henkilökohtaisen pätevöitymisen mahdollisuuksia ja keinoja tavoitellun pätevöitymisen saavuttamiseksi.

Yksilön osaamisen kehittämisen kannalta ehdotetaan, että jo perehdytysvaiheessa uudelle työntekijälle esitellään rakennusterveyspalveluihin liittyvä pätevöitymismalli, joka sisältää uramahdollisuudet ja niihin liittyvät tehtävät ja vaatimukset. Urapolku on syytä esitellä vasta siinä vaiheessa, kun uudella työntekijällä on riittävä ymmärrys palveluun.

Pätevöityminen jaetaan kahteen osaan, joista ensimmäinen osa on perehdytystä käsittelevä kokonaisuus, joka kestää liiketoiminnan ehtojen mukaan vähintään kuusi kuukautta. Perehdytyskauden jälkeen alkaa varsinainen pätevöityminen valittuun tuotekokonaisuuteen, jonka tarkoituksena on syventää ja/tai laajentaa osaamista, riippuen henkilön halusta sekä liiketoiminnan strategiasta ja osaamiskartoituksesta saaduista tiedoista. Mikäli pätevöityvälle henkilölle on tehty yrityksen puolesta soveltuvuusarviointi, tulisi myös soveltuvuusarvioinnin tuloksia hyödyntää. Pätevöitymisen prosessikokonaisuus kestää koko työuran. Pätevöitymiseen ja perehdytykseen kuuluu jatkuva osaamisen varmentaminen ja sen kehittyminen. Ehdotettu malli on esitetty kuvassa 13.

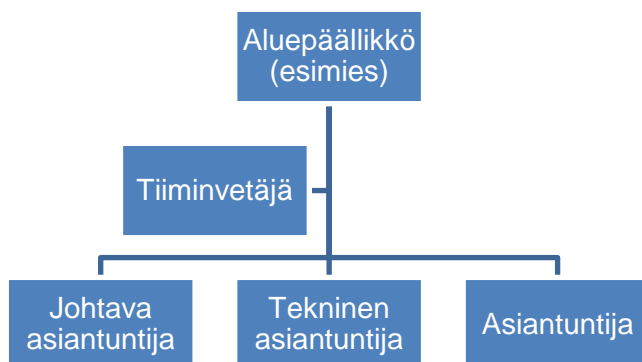


Kuva 13 Osaamisen kehittämisen malli ja keinot

Rakennusterveyspalveluissa työtä voi oppia itseopiskelemalla, työssä oppimalla sekä kouluttautumalla. Kouluttautumista järjestävät nimetyt tahot, ja koulutuksista saataviin pätevyysiin on asetettu koulutus- ja työkokemusvaatimuksia, joiden mukaan pätevyymispolku -ehdotelmaa on lähdetty rakentamaan. Ulkopuolista koulutusta on syytä käydä silloin, kun se ei sisäisen perehdytyksen kautta onnistu tai markkinatilanne ja sidosryhmät vaativat henkilöstön sertifioitua pätevyyttä.

Ehdotettua pätevyymispolkua (liite 1) verrattiin Suunnittelu- ja konsultointialan henkilöryhmittelyn mallia. Henkilöryhmittelymallia on syytä peilata toimeksiantajayrityksen pätevyymiseen, sillä henkilöryhmittelymalli on konsulttisopimusehtojen mukainen ja näin ollen helpottaa esimerkiksi tarjous- ja tilaustöiden hinnoittelua. Henkilöryhmittelymalli perustuu työvuosiin, koulutustaustaan sekä työn vaativuuteen. Toimeksiantajayrityksen tulisi pohtia arviointiperusteet työn vaativuuden arvioinnille siten, että se on läpinäkyvä ja tasa-arvoinen.

Pätevyymismallin hahmottamiseen vaikuttivat myös henkilöhaastattelujen tulokset. Nykyään organisaatiossa on kolmiportainen pätevyymistaso.

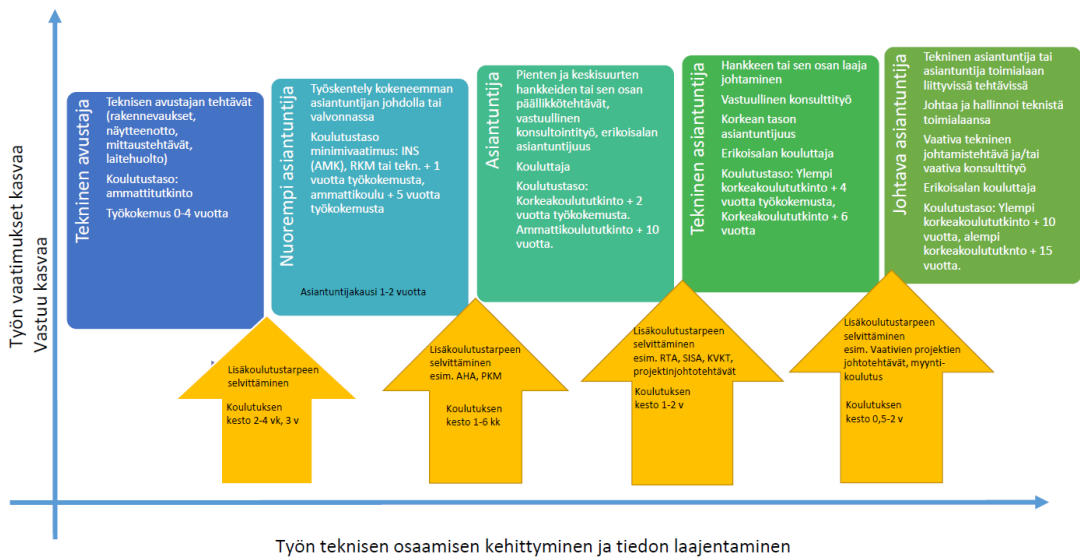


Kuva 14 Asiantuntijoiden organisoituminen

Ohessa kuvattu nykyinen organisaatiomallii rakennusterveyspalveluissa. Rakennusterveyspalveluita tuotetaan joka paikkakunnalla. Asiantuntijuuden tasoja on kolme, joista suurin osa tämän hetkistä työntekijöistä on asiantuntijoita. Teknisten asiantuntijoiden osuus vaihtelee paikkakunnittain. Rakennusterveyspalveluilla ei ole nimettyä johtavaa asiantuntijaa. Organisaatiomalliin liittyy myös tuotevastaavan toimenkuva, joka on luotu liiketoiminnan palvelutuotteiden eri kokonaisuuksille, joista rakennusterveyspalvelut on eräs niistä. Tuotevastaava huolehtii tuotteen laadusta, ajantasaista muutoksista ja yhdenmukaisuudesta. Toimenkuvaltaan tuotevastaan rooli on hyvin vastaava kuin johtavan

asiantuntijan. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä johdonmukaista prosessia sille, miten henkilöstön roolit jaetaan. Roolien epäselvyys näkyy myös haastattelutuloksissa.

Kuvassa 15 (Liite 1) on kuvattu pätevyitysmallin polku, jonka laadinnassa on otettu huomioon henkilöstöhaastattelujen tulokset ja ehdotukset, Konsulttisopimusehtojen mukaiset henkilöryhmittelyt sekä johdonmukaisempi ja työn vaativuutta kuvaava rooli. Rooliin on otettu huomioon henkilön koulutustausta ja työkokemus. Lisäksi pätevyitysmalliin on asetettu ne koulutusmahdollisuudet, jolloin työntekijän on mahdollista lisäpätevoityä rakennusterveysalalla. Lisäpätevoityksen myötä työnkuva muuttuu vaativammaksi, jolloin henkilön roolia tarkastellaan uudelleen.



Kuva 15 Pätevyitysmallin polku

7 LOPPUYHTEENVETO JA JATKOKEHITYSEHDOSTUKSET

Opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutettiin osittain. Opinnäytetyön toimeksiantajan toiveena oli, että opinnäytetyö olisi mahdollisimman käytäntöön soveltuva ja käyttöönotettava. Aihekokonaisuus muotoitui liian suureksi opinnäytetyön edetessä, joten opinnäytetyö rajattiin kehitysehdotuksiin. Uuden työntekijän perehdytysopas (liite 2) pilotoitiin kolmella toukokuussa 2019 aloittaneella työntekijällä. Liiketoiminnan seuraava etappi on tämän opinnäytetyön tiedon sisäistäminen ja kehitysehdotuksien soveltaminen käytäntöön luomalla selkeä visio ja strategia osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi suotavaa olisi jatkaa perehdytysoppaan käyttöä jatkossa sekä vanhemmille työntekijöille järjestää osaamiskartoitusta.

Osaamisen kehittämisen prosessi saatiin hahmotettua ja asetettuihin kysymyksiin saatiin vastaukset, miten pätevytyminen tällä hetkellä tapahtuu ja miten pätevytyksen prosessia voitaisiin parantaa. Haastatteluissa kerättiin tietoa siitä, miten osaamisen kehittämisen prosessia ja osaamista tulisi luoda sekä miten se toteutuu nyt. Vastauksia saatiin kattavasti ottaen huomioon haastateltavien määrän.

Kehitysehdotuksissa luotiin suunnitelma sille, miten pätevytyminen tulisi järjestää yrityksen rakennusterveyspalveluiden liiketoiminnassa. Opinnäytetyössä luotu suunnitelma antaa johdonmukaisen suunnan sen kehittämiseksi. Kehittämisehdotuksien toteutusta ei käyty läpi johtuen aikataulun kiireestä, lukuunottamatta uuden työntekijän perehdytysopasta. Muiden opinnäytetyön edellyttämien toimenpiteiden pilotoiminen ja jalkauttaminen olisi muokannut opinnäytetyön liian suureksi kokonaisuudeksi.

Opinnäytetyöntekijän teettämä selvitys oli liiketoiminnalle ajankohtainen ja tärkeä, sillä pätevytykseen liittyvien prosessien puutteet ajaa helposti kierteeseen, jossa henkilöstön osaamisen tasoa on enää vaikea elvyttää. Osaava henkilöstö on asiantuntijaorganisaation tärkein voimavara. Tutkimuksen yhteydessä huomattiin myös se, kuinka oleellista on hahmottaa ja selkeyttää yrityksen strategia ennen pienempien kokonaisuuksien selkeyttämistä. Ilman strategiaa on vaikea hahmotella, mihin suuntaan osaamista tulisi viedä. Strategian myötä luodaan tavoitteet tiimeille ja yksilöille ja sidotaan se vuosisuunnitteluun ja visioon.

Tutkimusaineisto on kerätty yrityksen työntekijöiltä, joten tutkimuksen tulokset ovat luotettavia. Opinnäytetyön tutkimusosion esteellisyyteen voi vaikuttaa haastateltavan asema kohdeorganisaatiossa ja tätä kautta haastateltavien vastauksien tulkintaan. Lisäksi teemahaastattelun vastauksien tulkinnassa voi olla poikkeavuuksia. Tutkimuksessa tutkittiin niitä elementtejä, joita oli tarkoituskin tutkia, eli miten perehdyttäminen, osaaminen ja pätevytyminen onnistuvat nyt ja mitä kehitettävää siinä olisi. Tutkijalla itsellään on ollut osittain vaikutusta kehitysehdotuksiin asemansa takia, mutta tutkija on pyrkinyt keräämään tuloksia kerätystä aineistosta ja aineistoa vertailemalla. Tutkija on asemansa takia päätenyt tiettyihin loppukehitysehdotuksiin kokemuksiansa kautta yrityksessä. Loppukehitysehdotuksia on mietitty yhdessä kohdeorganisaation kanssa.

Tulevaisuudessa liiketoiminnan on pyrittävä osaamisen kehittämisen osalta kokonaiseen kulttuurin muutokseen. Strategia tulee asettaa ja sen asettamiin vaatimuksiin tulee vastata liiketoiminnan osa-alue ja henkilöryhmä kerrallaan. Kehitysehdotukset toimivat liiketoiminnalle suuntaa-antavana, mutta toisaalta luovat vankan pohjan, joten niiden käyttöönottoa tulisi valmistella vuonna 2019. Käyttöönoton valmistelu alkaa opinnäytetyön esittelytilaisuudella kesällä 2019 sekä tällä hetkellä työn alla olevan uuden työntekijän perehdytysoppaan pilotoinnilla.

Osaamiskartoituksen toteuttamista olisi hyvä suunnitella etukäteen huolella rakennusterveyspalvelun johtavien asiantuntijoiden kanssa. Kartoituksesta ja sen tavoitteista tulisi informoida henkilöstä etukäteen. Toimintamallia voidaan hyödyntää eri palvelukokonaisuuksien osaamisen kehittämisessä yleensä, mutta osaamiskartoitus on tehtävä palvelukohtaisesti ja henkilöille yksityiskohtaisesti, sillä osaamisvaatimukset vaihtelevat liiketoiminnan eri toimintojen välillä. Jatkoa ajatellen osaamiskartoitusta voidaan kehittää ja hyödyntää siten, että se palvelee henkilöstön nykyosaamisen kartoittamisen ja arvioinnin lisäksi uusien työntekijöiden rekrytoinnin, perehdyttämisen, tulevaisuuden osaamistarpeiden ja -alueiden määrittelyssä sekä osaamisen riskien ennakoinnissa. Osaamiskartoituksen yhteydessä saadaan arvokasta tietoa palvelun nykytilasta ja se herättää keskustelua palvelun kehittämiseksi.

Opinnäytetyön yhtenä selvityskokonaisuutena oli selvittää myös RALA-pätevyyden vaatimusehtoja nykyiseen ja ehdotettuun malliin, mutta sitä ei ehditty toteuttamaan opinnäytetyön puitteissa. Lisäksi yritys hakee tällä hetkellä RALA-pätevyyttä ja arviointikäyntejä toteutetaan vuoden 2019 aikana. Kehitysehdotukset tulevat ilmi hakemuksen yhteydessä ja kehitysehdotukset on suotava huomioida jatkotoimenpiteissä.

Opinnäytetyössä ehdotettu pätevyitysmalli on laadittu liiketoiminnan yhdelle palvelukokonaisuudelle; rakennusterveyspalveluille. Liiketoiminnan johdon tulisikin miettiä sen sopivuutta kaikille palvelukokonaisuuksille ja niiden yhteensopivuudelle, sillä asiantuntijat toimivat useiden eri palvelukokonaisuuksien yksiköissä.

Opinnäytetyön haastattelutuloksia tarkastelemalla ja sen mahdollisesti laajempi toteutus lisää selvitys- ja kehitystarpeita. Haastattelutuloksia on suositeltava käydä läpi yrityksen johtoryhmän kesken ja arvioitava lisäselvitystarpeet niiden perusteella.

LÄHTEET

Crawshaw, J. & Budhwar, P. & Davis, A. 2014. Human resource management Strategic & International perspectives. London. Ashford Colour Press Ltd.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2008. Viitattu 19.4.2019. Saatavilla https://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjaerjestelmae_2010_NETTI.pdf

EOSMO. 2011. Osaamisen hallinnan työkirja. Työn kierto. Verkkojulkaisu. Viitattu 2016-12-12. Saatavilla: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>

a) Fise Oy 2019. Viitattu 19.4.2019. Saatavilla <http://fise.fi/tietoa-fisesta/>

b) Fise Oy 2019. Viitattu 19.4.2019. Saatavilla <http://fise.fi/patevyyspalvelu/hae-patevytta/energia-ja-kuntoasiantuntijat/kosteusvaurion-kuntotutkija/>

Heikkinen, K. 1999. Perehdyttäminen – koko työyhteisön etu. Teoksessa: Henkilöstön kehittäminen – avain osaamisen kartuttamiseen yrityksissä. Toim. Mia-Riitta Poutiainen & Sinikka Vanhala. 1999. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B 26.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Honkaniemi, L, Junnila, K, Ollila, J, Poskiparta, H, Rintala-Rasmus, A & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy

Insinööriliitto Ry 2018. Viitattu 12.12.2018. Saatavilla: https://www.ilry.fi/sites/default/files/palkkaus_ ja_palkitseminen_tampere_11.4.pdf

ISO 9000 pk-yrityksille. Standardien ISO 9001, ISO 9002 ja ISO 9003 soveltamis-ohjeita. 1997. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

ISO 9000 -standardeihin. Viitattu 14.2.2019. www.sfsedu.fi/files/126/ISO_9000_kalvosarja_oppilaitoksille_2016.ppt

ISO 9001 pk-yrityksille. 2010. Kuinka toimia. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy. 5. Uudistettu painos.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum.

Lepistö, I. 1988. Perehdyttäminen – työnopastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Osaamisen johtaminen – Osaamisen ennakoinnista kehittämiseen. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän julkaisu. Saatavilla: <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

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

Puhakka, A. 2012. Työnantajan menetelmät osaamisen kartoittamiseen ja analysointiin - strateginen osaamisen johtaminen –seminaariesitys. Saatavilla: <https://www.uef.fi/documents/678207/794798/PuhakkaArttu2.pdf/f17c1f85-5731-4c79-ac1e-aa543a6f1d07>

Rakennusteollisuus RT Oy 2018. Miten rakennusala kehittää laatua? Verkkoaineisto. Rakennusteollisuus. Viitattu 5.12.2018 Saatavilla: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoalasta/Laatu/Mita-on-rakentamisen-laatu/>

a) Rakennusteollisuuden koulutuskeskus. Viitattu 19.4.2019. Saatavilla: <https://www.rakennusteollisuus.fi/RATEKO/Koulutusohjelmat/Henkilösertifiointi/rakennusterveyskoulutukset/sisailma-asiantuntija-sia/>

b) Rakennusteollisuuden koulutuskeskus. Viitattu 19.4.2019. Saatavilla: <https://www.rakennusteollisuus.fi/RATEKO/Koulutusohjelmat/Henkilosertifiointi/rakennusterveyskoulutukset/Rakennusterveysasiantuntija/>

c) Rakennusteollisuuden koulutuskeskus. Viitattu 19.4.2019. Saatavilla: <https://www.rakennusteollisuus.fi/RATEKO/Koulutusohjelmat/Henkilosertifiointi/Rakenteiden-kosteuden-mittaajan-henkilosertifiointiin-valmentava-koulutus/>

d) Rakennusteollisuuden koulutuskeskus. Viitattu 19.4.2019. Saatavilla: <https://www.rakennusteollisuus.fi/RATEKO/Koulutusohjelmat/Henkilosertifiointi/asbesti--ja-haitta-aine-asiantuntija/>

e) Rakennusteollisuuden koulutuskeskus. Viitattu 19.4.2019. Saatavilla: <https://www.rakennusteollisuus.fi/RATEKO/Koulutusohjelmat/Henkilosertifiointi/Rakennusten-lampokuvaajan-henkilosertifiointiin-valmentava-koulutus/>

f) Rakennusteollisuuden koulutuskeskus. Viitattu 19.4.2019. Saatavilla: <https://www.rakennusteollisuus.fi/RATEKO/Koulutusohjelmat/Henkilosertifiointi/Rakennusten-tiiviyden-mittaajan-henkilosertifiointiin-valmentava-koulutus/>

a) Rakentamisen Laatu RALA ry 2019. Viitattu 14.3.2019. Saatavilla: <https://www.rala.fi/tietoa-ralasta/>

b) Rakentamisen Laatu RALA ry 2019. Viitattu 21.3.2019 <http://www.rala.fi/palvelut/patevyys/>

c) Rakentamisen Laatu RALA ry 2019. Viitattu 21.3.2019 <https://www.rala.fi/palvelut/sertifiointi/>

d) Rakentamisen Laatu RALA ry. 2017. RALA-sertifiointi, arviointiperusteet. Viitattu: 21.3.2019. Saatavilla https://www.rala.fi/tiedostot/J_2.031_RALA-sertifiointi_arviointiperusteet_SLU.pdf

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti Polestar Ltd.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Ruotsalainen, V. 2019. Haastattelu 25.2.2019. Haastattelijana Aino Taitto.

SFS 2016, viitattu 13.2.2019 [https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli](https://www.sfs.fi/ajankohtaista/ uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli)

SFS EN-ISO 9000:2005. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. 2005. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

SFS-EN ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmät ja vaatimukset. Suomen Standardoimisliitto SFS ry. 5. painos.

SKOL Ry, Henkilöryhmittely. Viitattu 18.2.2019. Saatavilla: https://skol.teknologiateollisuus.fi/sites/skol/files/file_attachments/skol_henkiloryhmittely.pdf

SKOL/EK, 2009. Tehtävänimikkeistö. Viitattu 25.2.2019. Saatavilla: https://ek.fi/wp-content/uploads/Tehtavakoodit_SKOL.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö tiedote. Tiedote 119/2015. Viitattu 19.4.2019. Saatavilla. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/sertifiointijarjestelma-rakennusterveysasiantuntijan-sisailma-asiantuntijan-ja-kosteusvaurion-kuntotutkijan-patevyyden-varmistamiseksi?_101_INSTANCE_3wyslLo1Z0ni_groupId=1271139

Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2003:1. Viitattu 19.4.2019. Saatavilla: https://stm.fi/documents/1271139/1371655/Asumisterveysohje__tiivistelma_fi.pdf/8db72c91-b040-48bf-87b5-a2efd7379686

Suomen Ekonomit. Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. Viitattu 12.12.2018. Saatavilla: <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>.

Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2016. Kalvosarja oppilaitoksille. Johdanto laadunhallinnan

Sydänmaanlakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy

Tilaajavastuu.fi 2019. Luotettava kumppani. Viitattu 19.4.2019 <https://www.tilaajavastuu.fi/luotettavakumppani>

Tirkkonen, T. 2014. Blogikirjoitus. Palvelun laatu. Määritelmä - mittaaminen ja kehittäminen. Viitattu 14.2.2019 <https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelmä-mittaaminen-ja-kehittaminen/>

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2004. Human Resource Management. Prentice Hall Europe imprint

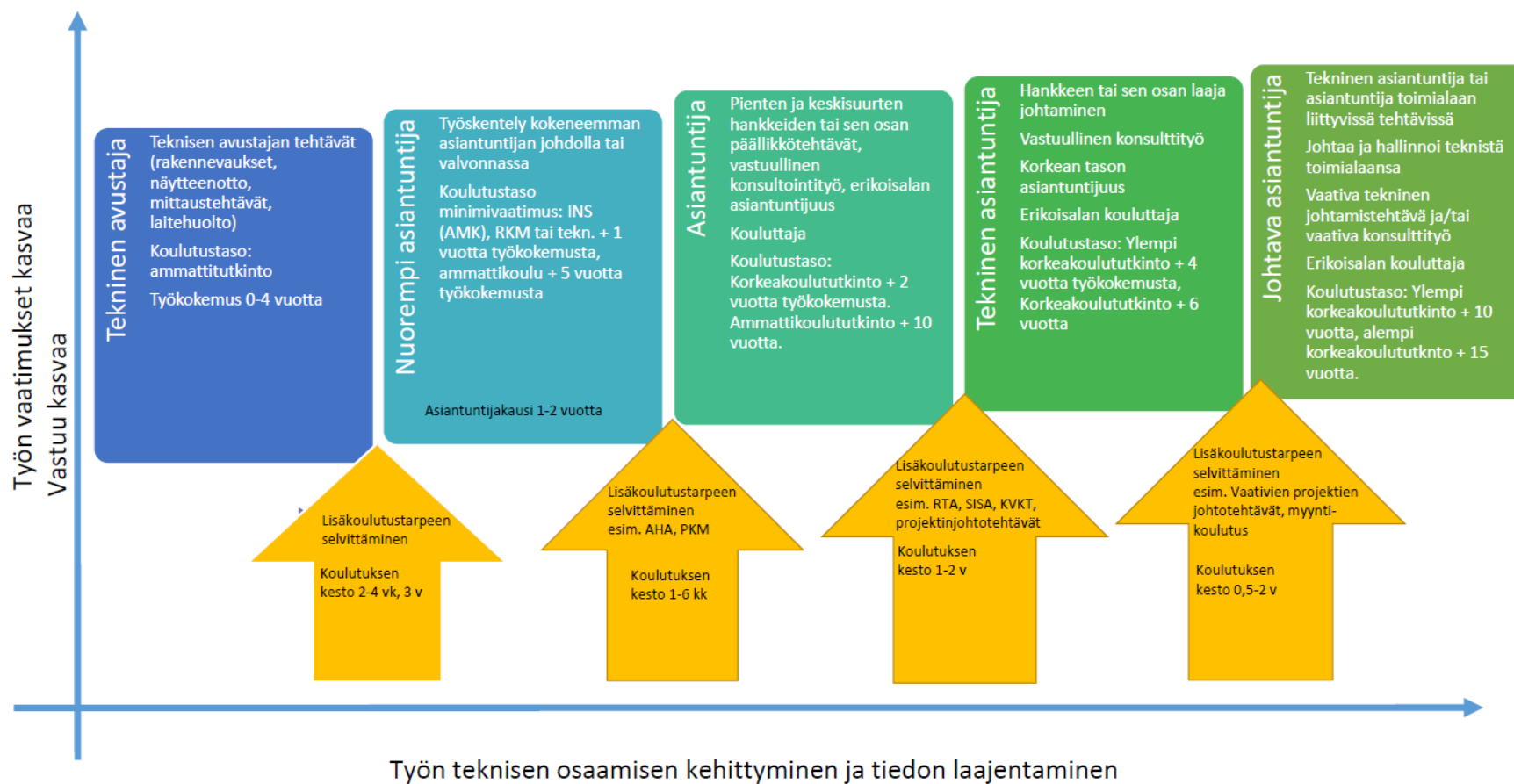
Työ- ja elinkeinoministeriö TEM. Tilaajavastuulaki tukee työehtojen noudattamista. Viitattu 19.4.2019. Saatavilla <https://tem.fi/tilaajavastuu>

Valvira. Asumisterveysasetuksen soveltamisohje. Viitattu 15.2.2019. Saatavilla: <https://www.valvira.fi/-/asumisterveysasetuksen-soveltamisoh-1>

Varila, J.1999. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pätevyöitymispolku



Uuden työntekijän perehdytysopas

TERVETULOA JOUKKOOMME!

Työnantajan alkuteksti

Tämä perehdytysopas on tarkoitettu uusille asiantuntijoillemme oppaaksi käytännön asioihin työsuhteen alussa ja avulias myös myöhempää käyttöä varten.

Tervetuloa!

PEREHDYTTÄMINEN

Onnistunut perehdytys palvelusuhteen alussa edistää sekä uuden työntekijän että työyhteisön työtyytyväisyyttä. Uutena työntekijänä sinulla on oikeus hyvään ja suunnitelmalliseen perehdytykseen liittyen uuteen tehtävääsi, työyhteisöön ja koko organisaatioon.

Perehdyttämisestäsi vastaa esimiehesi. Esimiehen apuna toimivat nimetyt perehdyttäjät. Perehdytys on aktiivista ja sosiaalista vuorovaikutusta ja sinulla on uutena työntekijänä myös vastuu omasta perehdytyksestäsi. Ole aktiivinen! Aktiivisuutesi edistää perehdyttämistäsi.

Muista kysyä apua, kun sinulla on kysyttävää. Sinua kannustetaan alusta lähtien antamaan palautetta ja kertomaan omia havaintoja ja mielipiteitäsi.

Suunnitelmallinen, tarkoituksellinen perehdyttäminen ja oma-aloitteinen aktiivinen perehtyminen auttavat sinua pääsemään sisään työyhteisöosi sekä tuntemaan toimintaperiaattemme ja käytäntömme. Vasta-aloittaneena työntekijänä sinulla voi myös olla hyviä ideoita ja havaintoja käytännöistä, joista mielellämme kuulemme lisää. Sinun ei tarvitse osata kaikkea tullessasi töihin, työnantajanas tarjoamme sinulle mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen.

Perehdyttämisen alku

Olemme valmistautuneet vastaanottamaan sinut ja sinulle on laadittu ohjelmaa ensimmäisille päivillesi. Olet saanut tapahtumakutsuja kalenteriisi. Olemme sopineet, kuka hoitaa perehdyttämistäsi ja valmistelemme sinulle perehdytys suunnitelmaa, joka muokkautuu kanssasi työhöntulokeskustelussa. Tässä keskustelussa laadimme suunnitelman ja tavoitteet perehdytysjaksollesi.

Lisäksi sinulle on tilattu tunnukset, tietokone sekä työpuhelin. Kanssasi solmittu työsopimus on toimitettu henkilöstöhallinnolle. Tilaamme sinulle henkilö- ja työmaakortin, kun olemme saaneet kasvokuvasi. Henkilökorttia tulee käyttää aina liikkeessamme toimittoillamme ja asiakaskohteilla tietoturvan takia. Sinut opastetaan tarkemmin tietoturva- ja suojan käytäntöihimme, jotka ovat meille tärkeitä asioita.

Jaamme ensimmäisen työtaipaleesi (n. 6 kk) perehdytysvaiheen yleisperehdytykseen sekä työhön perehdyttämiseen.

Yleisperehdytyksen runko käydään työhöntulokeskustelussa, mutta voit itse tutustua ohjeisiin ja opastuksiin [täältä](#), kunhan olet saanut tunnukset järjestelmiimme. Yleisperehdytyksen tavoitteena on oppia käytäntöjämme.

Työhöntulokeskustelu käydään kanssasi XX.XX.XXXX. Työhöntulokeskustelussa käymme myös tarkemmin läpi asiantuntijatyöhön perehdyttämistä perehdytys suunnitelman avulla..

YLEISPEREHDYTYKSEN RUNKO

Intrasta löytyy ohjeet henkilöstölle. Siirry sivulle [tästä](#).

- [Uuden työntekijän opas](#)
- Työturvallisuus
 - Tutustu ja omaksu työturvallisuusohjeisiin [täältä](#).
 - Tutustu [työsuojelutoimintaamme](#). Muista tehdä [turvallisuuohavaintoja!](#)
- Työvaatteet ja kengät
 - Hankitaan IKH:sta, logot painetaan paikan päällä. Pyydä kollega mukaan. Tarvitset ostoluvan esimieheltäsi.
- Työvälineet
 - Suojanaamari, kypärä, suojalasit ja työkalupakki ja suojalasit IKH:sta. Ahlsellillä on valmis tutkimuspakki, jonka voi tilata. Esimies voi hoitaa tilauksen pyynnöstä. Työkalupakin sisältö varmistetaan kollegoilta.
- [SympaHR](#)
 - Täytä SympaHR kohdat 1 ja 6
 - lähiomaiset ja ruoka-allergiat
 - CV ja kurssit, ammatti
- Intra
 - Kertaa vielä organisaatio ja tukipalvelut, tutustu toimintajärjestelmään [täältä](#)
 - [Tutustu tietosuojaoheisiin ja suorita tietoturvakurssi](#)
 - Hanki ”liikuntasetelikortti” ja lataa halutessasi HeiaHeia –sovellus ja kirjaudu sisään. Ohjeet [täältä](#).
- Muut
 - Varaa aika työhöntulotarkastukseen, ohjeet [täältä](#).
 - Ilmoittaudu Häätä EA –koulutukseen 8h
 - [Sähköpostin allekirjoitus](#)
 - [Sähköpostit puhelimeen](#)
 - Täytä ansioluettelo omilla tiedoillasi ja tallenna se [tänne](#). Ota mallia kollegan ansioluettelosta.
 - [Asenna tulostimet](#)
- Ohjelmat

Tutustu ohjelmien käyttöohjeisiin.

- [Tiima](#)
 - [Toiminnanohjausjärjestelmän ohjeet](#)
 - [Palette](#)
 - Basware TEM
-
- Hotelli ja matkavaraukset
 - [Matkustusohjeet](#)
 - [Matkojen varaus](#)

TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITELMA

Etelä-Suomi

Kiinteistöt ja rakenteet

Tiedosto tallennetaan:

W:\konsultointi\sisainen\henkilokohtaiset\”Oma kansio ”\

JOHDANTO TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISEEN

Kiinteistöt ja rakenteet -liiketoiminnassa osaamisen kehittämisen ajanjakso on jaettu kolmeen osaan, joista kaksi ensimmäistä ajanjaksoa kestävät taustoistasi riippuen 0,5-1,5 vuotta. Tätä ajanjaksoa kutsutaan työperehdytysjaksoksi. Työperehdytysjakson ensimmäinen osuus alkaa heti työsuhteen alkamisesta ja kestää koko koeajan (6 kk). Tarvittaessa toinen ajanjakso kestää noin vuoden. Koko työperehdytysjaksolle laaditaan perehdytys suunnitelma, jonka esimiehesi täyttää yhdessä kollegoidesi kanssa. Uudelle työntekijälle nimitetään tukiperehdyttäjä, joka toimii ohjaajanasi. Esimiehesi seuraa perehdytys suunnitelman toteutumista säännöllisesti keskustelutilaisuuksista, jotka sovitte hyvissä ajoin ja varaatte ajankohdan. Osaamisen kehittämisen viimeinen osuus keskittyy urakehitykseen, ja sitä kutsutaankin nimellä pätevyityssuunnitelmaksi. Tämä suunnitelma kestää koko urasi ajan ja sitä katselmoidaan säännöllisesti esimiehesi kanssa käytävissä keskusteluissa.

Koeajan (6 kk) perehdytys suunnitelmaan määritetään perehdytettävät asiat, niiden laajuus sekä asetetaan tavoitteet. Koeaikainen yleinen tavoite on perehdyttää uusi tekijä vähintään yhteen palveluun tai tuotteeseen tuottavaksi työntekijäksi. Lisäksi uutta henkilöä voidaan perehdyttää pienempiin aihe-alueisiin tai kokonaisuuksiin, jossa uusi työntekijä voi toimia avustavassa roolissa. Koeajan jälkeen perehtymistä laajennetaan muihin palvelutuotteisiin perehdytettävän mielenkiinnon ja liiketoiminnan markkinatilanteen perusteella. Toisella ajanjaksolla tarkennetaan oppimiskokonaisuuden pituutta ja syventävän/laajennettavan osaamisen tasoa. Uudelle työntekijälle asetetaan taloudellinen tavoite esimiehen kanssa PDD-keskusteluissa. Perehdytys suunnitelmiin asetettavat tavoitteet ovat laadullisia tavoitteita.

Esimies, perehdyttäjä ja perehdytettävä ovat veloitettuja seuraamaan perehtymisen edistymistä ja kirjaamaan tapahtumat perehdytys suunnitelman päiväkirjaosioon. Perehtyjän velvollisuus on itsenäisesti hakeutua projekteihin, joissa perehtyminen on mahdollista perehdyttäjän auttaessa. Perehdyttäjän velvollisuus on tutustuttaa perehtyjä perehdytys suunnitelman mukaisiin asiakirjoihin, ohjeisiin, lakeihin ja asetuksiin sekä muihin teorioihin perehdytysaikana. Tarvittaessa perehdytettävälle voidaan järjestää sisäistä tai ulkoista koulutusta perehtymisen tueksi. Koulutuksiin osallistumisesta päättää esimies.

Perehtymisaika päätetään esimiehen ja perehdytettävän kesken pidettävässä katsauksessa, jossa perehdytysaika kuitataan hyväksytysti päättyneeksi. Samassa yhteydessä kommentoidaan ja annetaan palautetta perehdytysajalta molemmiin puolin.

Työntekijän kehittyminen ja pätevytyminen jatkuu myös perehdytysajan jälkeen pätevytymisajanjaksolla. Vuosittain pidettävissä PDD-keskusteluissa käydään läpi henkilökohtaiset koulutus- ja kehitystarpeet. Tämä perehdytysuunnitelma säilytetään W-aseamalla perehdytettävän henkilökohtaisessa kansiossa. Koeajan jälkeen ensimmäinen versio tallennetaan Sympaan 6.1 ja perehdytysajan jälkeen toinen versio.

"Perehdytyksen tavoitteena saada uusi henkilö mahdollisimman nopeasti vauhtiin ja "tuottavaksi" työntekijäksi"

PEREHDYTYKSEN VASTUUT

ESIMIES

Varmistaa, että perehdyttäminen on asianmukaista ja strategiaan perustuvaa

Vastaanottaa tulokkaan tämän ensimmäisenä työpäivänä

Sopii suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista

Seuraa, antaa palautetta ja huolehtii perehdytysuunnitelman mukaisista koeaikakeskusteluista

Huolehtii, että uusi työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä

Huolehtii työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista

Tukee perehdyttäjiä

PEREHTYJÄLLE

Osallistuu aktiivisesti ja ottaa vastuun oman osaamisen kehittymisestä

Täyttää perehdytysuunnitelmaa ja huolehtii sen etenemisestä

Kysyy, keskustelee ja antaa palautetta

Perehtymisen seuranta ja todentaminen

- Aloituspalaveri, perehdytysuunnitelma, tavoitteet, aikataulu
- Säännölliset seurantapalaverit
- Osaamisen varmentaminen x kk kuluttua aloituksesta

Työnopastaja ja perehdyttäjät

- Esimies, työnopastaja ja koko tiimi toimivat perehdyttäjinä

PEREHDYTETTÄVÄN TIEDOT

Nimi:

Työsuhteen aloitusajankohta:

Perehdytettävän esimies:

Perehdytyksen osa-alueita vastuutettu:

Aikaisempi työkokemus:

Osaaminen:

PEREHDYTETTÄVÄT OSA-ALUEET

Perehdytysjakson ensimmäinen osa (6 kk)

Perehdytysjakson aikana täydennetään muistilistaa, johon merkitään perehdytettävä aiheen läpikäymisen ajankohta, sekä ajankohta jolloin työntekijä ja esimies ovat todenneet työntekijän osaavan perehdytettävän aiheen tarpeelliselle tasolle. Perehdytys suunnitelmaan on kirjattu kuvaus tehtäväkuvauksesta, siten, että työtehtävän vaativuus- ja vastuutaso käy siitä ilmi. Perehdytys suunnitelmaan tuodaan selkeästi esille palvelukokonaisuuteen liittyvä perehdytys suunnitelma. Suunnitelmaan tuodaan kentät, joihin merkitään aika viikkoina tai kuukausina, johon mennessä/jonka aikana kyseinen asia tulee olla perehdytettynä. Toiseen sarakkeeseen kirjataan osaamisen taso, joka tulee annetussa ajassa saavuttaa. Osaamisen taso määritellään asteikolla 1-4, jossa ensimmäinen taso on aloittelija ja taso kolmemerkitsee, että kykenee itse perehdyttämään toisen henkilön ko. osa-alueeseen ja 4. taso merkitsee laajaa ymmärrystä ja osaamista. Osaamisen taso voi muuttua vaativammaksi perehdytysajanjakson aikana, eli tavoitteita voidaan haastaa perehdytysjakson aikana. Vaatimustason muuttumiseen voi vaikuttaa työntekijän oma mielenkiinto palvelua kohtaan tai tarjonnan äkillinen kysynnän kasvaminen, jolloin tiettyyn palvelukokonaisuuteen tarvitaan nopeammin tekijöitä. Ohessa esitetty ohjeistus aihekokonaisuuden vaatimustason ohjeelliseen määrittelyyn.

- 1. ymmärtää palvelua tavallisessa työssä ja ”työkaluna”, esim. harjoittelija
- 2. osaa käyttää palvelua tavallisessa työssä ja ”työkaluna”, esim. asiantuntija
- 3. osaa soveltaa palvelua ja tehdä sillä jotain uutta. Osaa avustaa ja opastaa alempien tasojen osajia, esim. tekninen asiantuntija.
- 4. alan huippuosaaja. Osaa soveltaa monella tavalla laajan kokemuksen turvin. Esimerkiksi johtava asiantuntija.

Toimialakohtaisia ohjeistuksia löydät kattavasti tietojärjestelmästä [\(iWiki\)](#).

Työturvallisuusperehdytys (esimies perehdyttää):

Työntekijöiden tulee noudattaa tehtävässään

- Työturvallisuusoppaan läpikäynti
- Toimialakohtainen riskiarvioiden läpikäynti

Asbesti- ja haitta-ainetutkimukset

Tavoitteena on, että uusi työntekijä pystyy toimimaan koeajan jälkeen itsenäisesti asbesti- ja haitta-ainetutkimuksissa sekä raportoimaan havainnoistasi. Perehdytyksestäsi vastaa Etunimi Sukunimi.

Asian/kokonaisuuden hallinta (asteikko 1-4)	Perehdyttämisen aikataulu (vko/kk)	Aihe	Tavoite	Perehdytys annettu	Palaute/kommentit	Osaan tavoitteen mukaisesti (pvm)	Osaamisen varmistu (pvm, kollegan nimikirjoitus)
2	1kk	AHA	Ymmärrän palvelua ja prosessia				
	3kk	AHA	Olen toiminut avustavana tutkijana, ottanut näytteitä, tehnyt johtopäätöksiä ja opettelen raportoimaan.				
	6 kk	AHA	Pystyn toimimaan itsenäisesti asbesti- ja haitta-ainekartoituksissa ja tiedän tilanteet, jolloin tarvitsen kollegan apua.				

- Perehdyttämisaikajakso asbesti- ja haitta-ainekartoituksiin määritellään kartoitusten lukumäärän ja niiden haastavuuden sekä laajuuden perusteella. Vastuuperehdyttäjän tulee valita erilaisia kartoituskokonaisuuksia, jotta perehdytettävä työntekijä saa mahdollisimman monipuolisia kartoituskokemuksia. Tavoitteena on, että perehdytettävä suorittaa vähintään viisi asbesti- ja haitta-ainekartoitusta ensimmäisen puolen vuoden aikana. Nämä viisi kartoitusta suoritetaan tuetusti. Kun määritelty perehdyttämisaikajakso on käyty, pitää perehdytettävä ja perehdyttäjä keskustelun, jonka perusteella arvioidaan itsenäisen työn suorittamisen mahdollisuudet.
- Ennen kartoittamisen aloittamista tai muutoin työsuhteen alkuvaiheessa perehdytettävän tulee tutustua palveluun liittyviin ohjekortteihin ja lainsäädäntöön.
 - a. RT Haitta-ainetutkimus
 - i. Opastus suojautumiseen, näytteenottoon yms.
 - b. RT Asbestikartoitus, tutkimusmenetelmä
 - c. RT Asbesti rakentamisessa

Perehdytyskauden aikana käydään laboratoriossa perehdytyksessä. Perehdytykseen kuuluu tutustuminen ”asbestisalkkuun”, johon on koottu erilaisia materiaalinäytteitä. Materiaalinäytteitä tutkitaan mikroskoopilla. Laboratoriot ovat Vantaalla ja Oulussa. Esimieheltä kysytään tarvittaessa erikseen lupa.

Muuta huomioitavaa:

- Ennen kartoittamisen aloittamista perehdytettävän suojavaarusteet ja näytteenottovälineet tulee olla kunnossa. Hankinnat varmistetaan esimieheltä ja vastuuperehdyttäjältä (yleensä alueellinen tiiminvetäjä). Kalustotoimittajan sivuille on koottu ”asbestipakki”, jossa on asbestikartoituksiin tarvittavat työ- ja suojavälineet.
- Perehdytettävällä on velvollisuus ilmoittaa esimiehelleen tai tuotevastaavalle, mikäli perehdytyksessä on merkittäviä puutteita tai kokee perehtymiskauden liian haasteelliseksi.
- Toimialakohtaisen palveluesittelyt, tietopankin ja raporttipohjat löydät [täältä](#)

Kosteustekniset kuntotutkimukset

Tavoitteena on, että uusi työntekijä pystyy toimimaan avustavana henkilönä kenttätöissä ja pystyy myös avustamaan raportoinnissa. Perehdytyksestäsi vastaa Etunimi Sukunimi.

Asian/kokonaisuuden hallinta (asteikko 1-4)	Perehdyttämisen aikataulu (vko/kk)	Aihe	Tavoite	Perehdytys annettu	Palaute/kommentit	Osaan tavoitteen mukaisesti (pvm)	Osaamisen varmistus (pvm, kollegan nimikirjoitus)
1	3kk	KVKT	Ymmärrän palvelua ja prosessia. Olen ollut tutustumassa kenttätöihin ja ottanut näytteitä. Olen lukenut kirjallisuutta.				
	6kk	KVKT	Olen hoitanut pienimuotoisia sisäilmaselvityksiä ja tehnyt raportteja tuetusti. Hallitsen mittalaitteet, joita kuntotutkimuksiin liittyy. Mittalaitteet: lämpökamera, loggerit, paineromittari, pinta- ja rakennekosteusmittarit.				
	8 kk	KVKT	Olen ollut mukana isossa kuntotutkimusprojektissa avustavissa tehtävissä. Olen raportoinut kohteella tehtyjä tutkimuksia ja muodostanut johtopäätöksiä sekä jatkotoimenpide-ehdotuksia.				

- Perehdytyskauden aikana uusi työntekijä osallistuu vähintään aina mahdollisuuksien mukaan kosteusteknisiin tutkimuksiin avustavana työntekijänä ja harjoittelee raportointia tuetusti. Perehdytyskauden aikana tutustutaan kirjallisuuteen, jota löytyy kattavasti [täältä](#).
- Ennen tutkimusten aloittamista tai muutoin työsuhteen alkuvaiheessa perehdyttävän tulee tutustua palveluun liittyviin tärkeimpiin ohjekortteihin
 - a. Ympäristöopas_2016_kuntotutkimusopas
 - b. RIL Kosteus- ja homevaurio-opukset
 - c. RIL Rakennusfysiikka