

TOIMINNAN MITTAAMINEN SII- VOUSPALVELUN PALVELULII- KETOIMINNASSA

Sanna Pekkinen

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2019

Restonomi
Palveluliiketoiminnan johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Restonomi
Palveluliiketoiminnan johtaminen

PEKKINEN SANNA:

Toiminnan mittaaminen siivouspalvelun palveluliiketoiminnassa

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Huhtikuu 2019

Tässä opinnäytetyössä käsitellään palveluliiketoiminnan siivouspalvelun toiminnan mittaamista tunnuslukujen avulla. Työssä selvitettiin tarjouspyyntöaineiston dokumentti-analyysin keinoin siivouspalvelun tilaajien käyttämiä vähimmäisvaatimuksia ja tarjousten vertailuperusteita. Työn tavoitteena oli löytää tarjousten vertailun ja toiminnan seurannan mittareita, joiden perusteella palveluntuottajan operatiivista tuotantoa ja myyntiprosessia voidaan kehittää. Tutkimus on tarkoitettu Sodexo Oy:n myynti- ja kehityksiköiden käyttöön.

Tutkimusaineistona oli käytössä 40 tarjouspyyntöä vuosilta 2016–2017. Dokumentti-analyysi toteutettiin tunnuslukujen laskennan avulla. Löydettyjen avainlukujen sisältöä, sekä toimivuutta vertailtiin teoreettisen viitekehyksen avulla. Myös löydettyjen tunnuslukujen tuoman hyödyn kartoitus oli olennainen osa avainlukujen analysointia.

Tutkimuksen perusteella palvelun hinta on tunnusluvuista tärkein. Noin puolet tutkimusaineistosta oli painottunut hintaan, mutta myös laadullisia vertailuperusteita löytyi. Näistä kriteereistä asiakkaat arvostavat ensisijaisesti toimittajan ammattitaitoista henkilöistöä, sekä työnjohdon, että suorittavan portaan osalta. Sillä ei ollut merkittävää eroa oliko hankittu ammattitaito saavutettu työkokemuksen vai koulutuksen kautta. Toimintavarmuus jakautui useiden eri alaotsakkeiden alle. Näistä yleisimmin esiin tulleita tunnuslukuja olivat työmäärämitoitus, laadunhallinta, palautejärjestelmä ja yrityksen referenssit. Dokumentoinnin ja raportoinnin määrä tulee aineiston perusteella lisääntymään myös jatkossa.

Johtopäätöksinä todettiin, että tarjouspyyntöjen tarkkaan analysointiin ja palvelun tuottajan toimintojen kehittämiseen, myös yli yksikkörajojen, tulee kehittää työkaluja ja uudistaa prosesseja nykyisten trendien ja digitalisaation kehityksen mukaan. Lisäarvoa tuottavia ja toimintaa helpottavia sähköisiä järjestelmiä hyödyntämällä voidaan keskittyä palvelun tuotannossa olennaiseen; asiakkaaseen. Tunnuslukujen tehtävänä on ohjata toimintaa, ei mitata sitä pelkästään mittaamisen vuoksi.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

PEKKINEN, SANNA:
Operational Measurement of Cleaning Service in Service Business.

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 9 pages
April 2019

This study discusses measurement of cleaning service in service business by key performance indicators. By means of document analysis of the tender material, this thesis sorts out the minimum requirements and the criteria for comparing the bids that subscribers of the cleaning service had used. The aim of this thesis was to find benchmarks how to compare the tenders and follow up operational indicators that can be used as basis to develop the service provider's operational performance and sales process. This study is assigned to be use for sales and development departments of Sodexo.

As the research material 40 bids from years 2016–2017 were used. A document analysis was carried out by calculating key figures. The content and functionality of the found key performance indicators were compared with the theoretical framework. Mapping of the benefits of the found indicators was essential part of the analysis.

Based on the study, the price of the service is the most important of the indicators. Second one was professional staff, both management and performing employees. Reliability was divided into several sub-headings and the most valued indicators where workload measurement, quality management, feedback system and company references.

The results showed that careful analysis of the bids and the development of the service provider's operations including also communication across the unit boundaries should develop tools and processes to reflect current trends and developments in digitalization. By leveraging value-adding and operational performance facilitating electronic systems service delivery can focus on the main thing: the client.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	SIIVOUSPALVELUT JA PALVELULIIKETOIMINTA.....	7
3	TOIMINNAN MITTAAMINEN	9
4	TUNNUSLUKUJEN TIETOPERUSTAINEN SISÄLTÖ JA LÄHTEET	11
	4.1 Hinta.....	11
	4.2 Henkilöstö kohteessa - ammatillinen osaaminen.....	12
	4.3 Toimintavarmuus	14
	4.4 Ympäristönäkökohdat	23
	4.5 Turvallisuus	24
	4.6 Palvelun laatu.....	27
	4.7 Dokumentointi ja yhteistyö asiakkaan kanssa	31
	4.8 Toiminnan kehittäminen	32
5	AINEISTO JA MENETELMÄ	35
6	TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU	37
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET	54
	Liite 1. Siivouspalveluiden kilpailuttaminen / SSTL Puhtausala.....	54
	Liite 2: Tarjouspyyntöjen vertailupohja	55

1 JOHDANTO

Siivouspalveluiden kilpailutuksessa asiakas määrittelee kilpailutuksen kriteerit tarpeidensa ja kokemustensa perusteella. Selkeästi on alkanut jälleen näkyä uudenlaista ajattelua pitkän hintakilpailutusajanjakson jälkeen. Jotta olisimme kilpailukykyisiä, meidän tulee ymmärtää miksi toimintaa mitataan ja miten mittarit tulee määritellä. SSTL Puhtausala ry (Suomen siivoustekninen liitto) on tehnyt oman ohjeistuksen yleisistä kelpoisuusehdoista, joita tarjouspyynnössä voidaan käyttää (liite 1). Sen mukaan siivouspalvelun hankinnoissa ostajalla on oikeus määritellä ostetun palvelun sisältö ja vaatimukset palvelun tuottajalle. Ohjeistus perustuu siihen, että valtaosa palvelun tuottamisen vaatimuksista voidaan esittää kelpoisuus-/ soveltuvuusehtoina. (Puhtausala, n.d.).

Vertailuperusteina voidaan käyttää esimerkiksi laatua, hintaa, teknisiä ansioita, toiminnallisia ominaisuuksia, ympäristöystävällisyyttä, käyttökustannuksia, kustannustehokkuutta, myynnin jälkeistä palvelua ja teknistä tukea, huoltopalveluja, toimituspäivää tai toimitus- tai toteutusaikaa taikka elinkaarikustannuksia. (Hankintalaki 1397/2016).

Oikeiden kriteereiden ja mittareiden määrittämisen tärkeys on suuri, jotta tilaaja saa tarvettaan vastaavaa palvelua. ISS Palvelut on yhtenä suurena palveluntuottajana laatinut oman oppaan ”Onnistunut kilpailutus” tilaajan avuksi. Oppaassa Raatikainen korostaa, kuinka tärkeää on esitellä kilpailutuksen kohde mahdollisimman kattavasti jo tarjouspyyntövaiheessa. Hän toteaa, että onnistunut kilpailutus lähtee aina yrityksesi strategisesta päätöksenteosta: toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteidesi määrittelystä sekä potentiaalisista palveluntuottajakumppaneista. (Raatikainen, n.d.).

Tarjouspyynnön laadintaan on saatavilla apua alan palveluntuottajilta ja erillisiltä konsulttiyhtiöiltä. Riittämättömät, epätarkat ja jopa virheelliset tarjouspyynnöt johtavat ongelmiin myöhemmin. Tarjouspyynnön sisällön ja määritysten läpi käynti palveluntarjoajien kanssa niin sanotun teknisen vuoropuhelun avulla on erittäin hyvä, mutta aivan liian vähän hyödynnetty apu kilpailutuksia tehtäessä. (Lehtonen, 2014). Tekniset vuoropuhelut ja palveluiden hankintaan keskittyvät paneelikeskustelut ovat myös palvelun tuottajille mahdollisuus kartoittaa kehittyvää palveluiden osto-ympäristöä.

Tutkimuksen toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Sodexo Oy, jossa toimin Nordics Service Operations FM Platformin siivouspalveluiden tiimissä. Pohjoismaisen tiimin tavoite on jalkauttaa globaaleja kehitysprojekteja ja sovittaa ne Pohjoismaiseen toimintaympäristöön sopivaksi, kehittää toimintaa ja konsepteja yhteistyössä myyntiorganisaation ja operatiivisen toiminnan kanssa, tehostaa tuotantoa ja kustannustehokkuutta palveluissa tuoden uusia innovaatioita, menetelmiä ja tuotteistusta käytännön palveluun. Tiimi toimii myynnin, hankintojen sekä operatiivisen toiminnan tukena.

Sodexo Oy on kokonaisvaltaisia tilapalveluja tarjoava suomalainen yritys, joka kuuluu alallaan johtavaan kansainväliseen Sodexo -konserniin. Sodexo-konserni on perustettu Ranskassa 1966. Nykyään se on maailman johtava elämänlaatua parantavia palveluita tarjoava yritys. Konsernin työntekijämäärä on 460 000 ja yritys toimii 72 maassa eri puolilla maailmaa. Ammattinimikkeitä on yli 100.

Sodexo tarjoaa laajan valikoiman palveluita, jotka parantavat kaikkien palveluihimme osallistuvien arjen elämänlaatua. Samalla vaikutamme kohentavasti asiakkaidemme tehokkuuteen ja kehitysmahdollisuuksiin. Yhtiö työllistää Ruotsissa, Suomessa, Norjassa ja Tanskassa 11 000 työntekijää, ja sen liikevaihto on yli 800 miljoonaa euroa, mikä tekee siitä yhden Pohjoismaiden johtavista palvelujen johtamisen yrityksistä. (Sodexo, n.d.).

2 SIIVOUSPALVELUT JA PALVELULIIKETOIMINTA

Siivouspalvelut ovat osa puhtauspalvelualaa, jonka määritelmänä on siivous- ja tekstiilihuoltoalojen muodostama kokonaisuus, jossa siivouspalveluilla tarkoitetaan erilaisten toimitilojen, koneiden ja laitteiden ammattimaista puhdistamista (JHL 2009, 6). Suomen Standardisoimisliitto SFS:n mukaan siivous on ammattimaisesti toteutettua palvelutyötä, joka sisältää erilaisia siivous- ja asiakaspalvelutehtäviä, sekä säännöllistä laadunseurantaa (SFS 5967 2010, 2).

Puhtauspalvelualan sanastossa (SFS 5967) siivous on määritelty sisätiloissa tehtäväksi pintojen puhdistamiseksi, suojaukseksi ja hoidoksi, sekä erilaisiksi järjestelytoiksi. Siitä voidaan erotella **ylläpitosiivous**, joka on säännöllisin väliajoin käsi- ja/tai konemenehtelmin tehtävää siivoustyötä määritellyn palvelukuvauksen tai työohjeen mukaisesti. **Perussiivouksella** tarkoitetaan perusteellisesti ja harvemmin tehtäviä kertaluonteisia siivoustöitä, joita suoritetaan silloin, kun haluttua puhtaustasoa ei enää saavuteta ylläpitosiivouksen tai hoitomenetelmien avulla.

Palvelukuvaus on kirjallinen kuvaus tilakohtaisesti sovitusta puhtaustasoista, sekä tiloissa tehtävistä siivous- ja palvelutehtävistä. **Puhtaustaso** kuvaa tilassa vallitsevan puhtauden tasoa. Se on ammattimaisesti suoritettavaa **palvelutyötä**, joka sisältää siivous- ja asiakaspalvelutehtäviä, sekä säännöllistä laadunseurantaa (SFS 5967 2010, 2 - 13).

Palveluliiketoiminta on palvelun liittämistä tuotteeseen ja sitä kautta asiakassuhteen laajentamista. Onnistunut palveluliiketoiminta edellyttää asiakkaan prosessien tuntemista ja niihin tarttumista. Asiakas haluaa lisäarvoa, jota ei omassa organisaatiossa ole tai johon ei olla valmiita panostamaan. Kyse on monesti asiantuntemuksen myynnistä. Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan näkökulman sisäistäminen ovat palveluliiketoiminnan lähtökohtia. Tämä edellyttää asiantuntemusta omalta alalta ja asiakkaan prosessien ymmärrystä. (Rantanen, n.d.).

VTT:n (2009) mukaan suurin osa taloudesta muodostuu erilaisista palveluista. Tilastollisesti vuonna 2007 Suomessa sen osuus taloudesta on ollut noin 67 %, OECD-maissa 70 % ja USA:ssa 80 %. On arvioitu, että puolet Suomessa tapahtuvasta palvelusta toteu-

tuu B2B-markkinoilla. Palveluiden hankintojen kasvun syynä on paitsi ulkoistamisen trendi, mutta myös tukipalveluiden hankintoihin liittyvät säästöt; palvelun hankinnan ulkoistaminen ammattiyritykselle voi tulla edullisemmaksi, kuin saman palvelutason ylläpitäminen oman henkilöstön voimin. (VTT, 2009, 3).

Palveluliiketoiminnassa yritys voi tuottaa yhtä tai useampaa palvelua. Pienet alan yritykset ovat keskittyneet lähinnä kotitalousasiakkaisiin, joiden mahdollisuus hyödyntää kotitalousvähennys ostamistaan palveluista on luonut alalle omat markkinansa (Tilastokeskus, 2007). Suomessa toimivat suuret palveluliikkeet (esimerkiksi ISS Palvelut, SOL, Lassila ja Tikanoja, sekä Sodexo) toimivat omilla markkinoillaan ja tuottavat kaikki useampaa palvelua, joilla pyrkivät ulkoistettujen kokonaisuuksien hoitajiksi asiakkaan kumppanina. (Nuutinen, 2012, 3-7).

3 TOIMINNAN MITTAAMINEN

Miten varmistetaan että tuotettu palvelu vastaa hankintasopimusta? Palvelun määrittelyssä käytetään usein termiä SLA (Service level agreement), millä tarkoitetaan palvelutasosopimusta. Se voi olla joskus harhaanjohtava, sillä se korostaa palvelun tasoa palvelun sisällön sijaan. Sisältö on täsmennettävä ja sovittava siitä toimittajan kanssa kunnolla, sillä muutoin erinomainenkaan palvelutaso ei välttämättä täytä odotuksia. (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2012, 210).

Toiminnan mittaamista voidaan pitää laskuttamattomana palveluna. Asiakkaat kiinnittävät huomiota yrityksen kanssa asioidessaan ilmeneviin seikkoihin, kuten laskutusprosessiin, toimitus- ja vasteaikoihin, palautteiden käsittelyyn, dokumentointiin, tavoitettavuuteen, erityistoiveiden huomiointiin ja lupauksen lunastamiseen. Nämä ovat seikkoja joilla on vaikutuksia suoraan asiakassuhteeseen ja ne voivat auttaa asiakasta säästämään rahaa. Näiden palveluiden asiakaslähtöinen hoitaminen lisää asiakaspysyvyyttä (Grönroos, 2001, 25 - 26).

Suorituskyvyn mittaamisella on tarkoituksena selvittää ja määrittää tunnuslukuja käyttäen liiketoiminnan jonkin tekijän tila. Tarkoituksena on tunnistaa liiketoiminnan kannalta keskeisimmät menestystekijät ja mitata niitä. Organisaation toimintaa pyritään ohjaamaan ja parantamaan sen suoritusta mittareista saatavaa tietoa apuna käyttäen. Mittaus on tärkeä osa toiminnan ohjaamista, ja sen avulla voidaan viestittää henkilöstölle mitkä asiat ovat organisaatiolle tärkeitä. (Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 11).

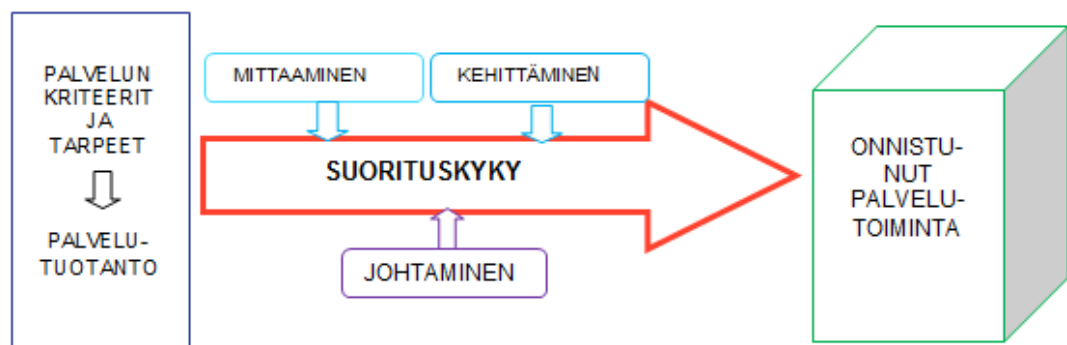
Suorituskyky tarkoittaa organisaation, liiketoimintayksikön, osaston, työryhmän tai yksilön menestymistä ja tuloksentekeyttä (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19).

Toiminnan mittaamisesta on hyötyä myös palvelun tuottajalle – sitä saadaan mitä mitataan. Suorituskyvyn mittausta voidaan käyttää organisaatiossa palvelemaan koko ohjaus- ja päätöksentekoprosessia. Suunnitteluvaiheessa pohditaan suunnittelun kohteena olevan asian toteutustapa ja määritellään yksi tai useampi mittari, jolla voidaan seurata toteutuksen onnistumista. Tällöin mittarit ohjaavat henkilöstön työtä siten, että voidaan

toimia suunnitellulla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 141).

Kokemuksen mukaan toiminnan mittaaminen edellyttää, että sen seurannalle ja dokumentoinnille on asetettava tunnuslukujen seuranta-ajanjaksot, tavoiteluvut ja löydettävä raportointiin sopiva pohja. Tämä onkin yksi esiin tullut kehittämiskohta, jossa palvelun tarjoajalla on mahdollisuus erottua muiden kilpailijoiden joukosta. Lisäksi se on alue, joka kehittyy sovellusten ja älylaitteiden hyödyntämisen muodossa nyt nopeasti. (Tähkänen, 2015).

Jos palvelutuotantoa kuvaisi prosessina (kuvio 1), siinä korostuu paitsi hyvin laadittu tarjouspyyntö kriteereineen ja siihen räätälöity kokonaisuus, mutta myös toiminnan aikainen suorituskyky, joka kehittyy asiakkaan tarpeiden ja muuttuvien tilanteiden mukaisesti. Suorituskyvyn todentaminen ja kehittäminen onnistuu vain sen seurannan, johtamisen ja kehittämisen kanssa. Onnistunut prosessi johtaa onnistuneeseen palvelutoimintaan (Tähkänen, 2015),



KUVIO 1: Palvelutuotannon prosessi (mukaillen Tähkänen, 2015.)

Tunnuslukujen määrittelyssä toiminnan mittaamisesta tulee olla hyötyä asiakkaalle ja myös palveluntuottajalle. Kiristyneessä kilpailuympäristössä asiakkaiden sisäisten arvontuottamisprosessien ymmärtäminen ja asiakkaan prosessiin sopivan kokonaisvaltaisen palvelutarjooman kehittäminen ovat tärkeitä. (Grönroos, 2001, 17).

4 TUNNUSLUKUJEN TIETOPERUSTAINEN SISÄLTÖ JA LÄHTEET

Kun puhutaan tunnusluvusta, voidaan käyttää myös termiä KPI (Key Performance Indicator) eli keskeinen suorituskykymittari. Peter Druckerin SMART – ajattelua noudattaen tunnuslukujen asettelussa tulisi viiden kohdan muistilistan täytyä: Selkeiden mittareiden määrittely (specific), niiden mitattavuus (measurable), realistinen tavoitteiden saavutettavuus (attainable), hyöty (relevant) ja aikaan sidottavuus (time-bound). Mittaaminen pelkästä mittaamisen ilosta ei johda kehittymiseen. (Caramela, 2018).

4.1 Hinta

Hinnan vaikutus hankintapäätökseen tehdään joko kokonaistaloudellisen edullisuuden tai halvimman hinnan perusteella. Kokonaistaloudellisesti edullisin on tarjous, joka on hankintayksikön kannalta hinnaltaan halvin, kustannuksiltaan edullisin tai hintalaatusuhteeltaan paras. Valinta näiden perusteiden käytön välillä on hankintayksikön harkinnassa. (Ukkola, 2017, 6).

Yleisin hinnoittelustrategia on todennäköisesti kustannuspohjainen hinnoittelu. Siinä palvelun tuottaja laskee palvelun kustannukset jonka jälkeen lisää kokonaisuuteen tavoittelemansa kateprosentin. Hinnoittelun perusta on selkeä ja laskennallisesti helposti toteutettavissa. Ongelmana taas se, että tällä hinnoittelulla ei tulla saamaan sitä parasta mahdollista euromäärää, jonka asiakas olisi enimmillään valmis maksamaan palvelusta. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa ideana on pyytää palvelusta suurin piirtein samaa hintaa kuin kilpailijat. Koska oletettavasti suurin osa kilpailijoista käyttää kustannuspohjaista hinnoittelua tämä tapa on suhteellisen turvallinen. Se on toimiva strategia silloin, kun palvelu pystytään tuottamaan samalla laatutasolla, mutta halvemmin kustannuksin kuin kilpailijat omansa. Olennaista on määritellä oikein mihin kilpailevaan tarjoukseen oman palvelunsa hinnan ankkuroi.

Arvopohjaista hinnoittelua käytetään, kun palvelun hyöty, eli arvo, on selkeästi mitattavissa ja ostaja maksaa riskittömästi ja tulosperusteisesti pelkästä hyödystä. Peruskysymyksenä onkin: ”minkä arvoinen tämä palvelu on asiakkaalle”? (Österlund, 2016).

4.2 Henkilöstö kohteessa - ammatillinen osaaminen

Tarjouksien analysoinnin perusteella yhtenä tunnuslukuna henkilöstön ammatillisen osaamisen mittaamisessa voidaan käyttää ammattitutkintojen määrää suhteessa henkilöstöön ammattiryhmittäin. Siivoushenkilöstölle tämä tarkoittaa alan koulutusta, kuten laitoshuoltajan, toimitilahuoltajan tai kiinteistöpalvelualan ammattitutkintoa. Muita soveltuvia koulutuksia ovat myös esimerkiksi siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto, tai siivousteknikon erikoisammattitutkinto. Esimiestyössä osaamisen todentava koulutuksia aineiston perusteella voivat olla esimerkiksi opistotason siivousteknikko, restonomi, tai siivousteknikon erikoisammattitutkinto.

Puhtausalan ammatillinen koulutus on uudistunut 1.1.2018 alkaen. Lähtökohtana on ollut luoda koulutusjärjestelmä, joka tuottaa ammatillista osaamista opiskelijoiden ja työelämän tarpeisiin. Uudistus on tarkoittanut myös useiden perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintojen yhdistämistä laajemmiksi puhtaus- ja kiinteistöpalveluiden perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnoiksi. Uuden joustavamman koulutusrakenteen ansiosta voidaan jatkossa luoda uusia valinnaisia osia tai osaamisaloja. (Puhtausala 1/2018).

Ammatillisten koulutusvaatimusten rinnalle on noussut kiinnostus henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen. Kehittämisen mittareina voivat olla esimerkiksi vuosittaiset koulutusmenot henkilöä kohden, vuosittaiset investoinnit koulutukseen, koulutukseen käytettyjen kulujen osuus palkkakuluista, koulutuspäivien määrä työntekijää kohden, tai koulutukseen osallistuneiden henkilöiden osuus koko henkilöstöstä. (Lönngqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 62).

Tärkeänä osana työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja toiminnan ohjaamista ovat myös kehityskeskustelut. Hyvin hoidetussa kehityskeskustelussa vaihdetaan ajatuksia sekä asetetaan samat päämäärät tulevaa kohti. Keskustelun tarkoitus ei ole olla yksisuuntainen monologi, vaan myös alaisella pitää olla mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle. Hyvän kehityskeskustelun edellytyksenä on se, että esimies tuntee alaisensa työnkuvan kentällä sekä myös seuraa häntä siellä. (Juholin 2013, 207.) Voitaneeinkin todeta, että tunnuslukuna pidetyt kehityskeskustelut pyrkivät varmentamaan työntekijöiden osaamisen tason ja työn johtamisen seurannan.

Työkokemus, pysyvyys ja sitoutuneisuus.

Työkokemuksen osalta pitkän työuran voidaan olettaa vaikuttavan positiivisesti ammatilliseen osaamiseen ja työn jouhevaan suorittamiseen. Työkokemuksen merkitys on suuri, sillä sen kautta kehittyvät keskeiset työelämän edellyttämät taidot; erityisesti omaan alaan liittyvä osaaminen, kyky soveltaa opittua teoriaa käytäntöön, sekä käytännön ongelmanratkaisutaidot. Työelämä myös opettaa niitä taitoja, joita koulutukseen ei kuulu, kuten ihmissuhdetaidot ja itseluottamus. (Raivio, 2015).

Pysyvyys kertoo taas sitoutuneisuudesta yritykseen; henkilöstö viihtyy työssään ja yritys koetaan mielekkäänä työnantajana. Sitoutumista voidaan määritellä vastavuoroiseksi prosessiksi. Sitoutuminen perustuu luottamukseen työntekijän ja työnantajan välillä, josta sitoutuneisuus kasvaa (Baruch 1998, 22).

Työhön liittyvissä määritelmissä sidettä tai suhdetta tarkastellaan työntekijän ja työnantajan välillä. Organisaatioon sitoutumisella viitataan yleensä yksilön organisaation arvojen hyväksymiseen ja niihin samaistumiseen, halukkuuteen säilyttää organisaation jäsenyys ja halukkuuteen ponnistella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutumisen seuranta on järkevää, sillä tutkimusten mukaan on havaittu yhteys pysyvyyteen/vaihtuvuuteen ja poissaoloihin ja työskentelyn tehokkuuteen. (Porter, Steers, Mowday 1974, 38–39).

Henkilöstö yrityksen suurimpana voimavarana on tunnustettu jo kauan. Yhä useampi yritys on myös ryhtynyt tutkimaan ja mittaamaan henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen onnistumista. Tapoja tähän ovat esimerkiksi henkilöstötutkimukset, kehityskeskustelut ja työtyytyväisyystutkimukset. (Kauhanen 2009, 220 – 225.)

Pätevydet

Jokaiselle roolille tai työtehtävälle voidaan määritellä pätevyysvaatimukset, jota työtehtävän suorittaminen edellyttää. Kukin pätevyys saavutetaan ja sitä ylläpidetään määritellyllä pätevyuden saavuttamisohjelmalla, joka voi sisältää vaatimuksia erilaisten dokumenttien opiskelusta, verkko- tai lähivalmennusten suorituksista, näytöistä työtehtävissä, kokemuksesta tai pohjakoulutuksesta (Qreform, n.d.)

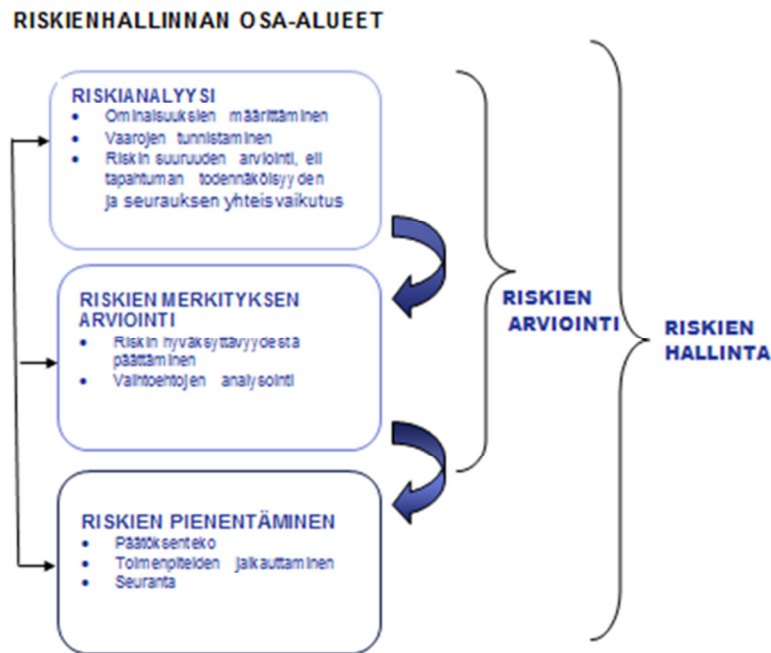
Erilaisissa toimintaympäristöissä, tai tilaajan itse käyttämien standardien vuoksi yksilöidyt pätevyudet voivat olla tarpeellisia. Kokemuksen mukaan vaadittuja pätevyyyksiä ja menettelyjä voivat olla myös esimerkiksi ensiapukoulutukset ja – kortit, työturvallisuuskortti, hygieniapassi, tulityökortti, nosturi- tai trukkikortti. Esimerkiksi INSTA 800-standardin käyttö palvelun teknisen laadun mittaukseen asettaa henkilöstölle osaamisvaatimuksen henkilösertifioinnin tasoilla. Henkilösertifioinnilla pyritään varmistamaan standardin oikea soveltaminen, jolloin sitä voidaan edellyttää siivouspalvelun ostaja- ja tuottajaorganisaatioiden eri edustajilta silloin, kun siivouspalvelun lopputuloksen määrittely tai laadunarviointi perustuu INSTA 800-standardiin. (SSTL, n.d.).

4.3 Toimintavarmuus

Luotettavuus on todennäköisyys, että laite tai toiminta suorittaa vaaditun toiminnon määräoloissa ja vaaditun ajan ilman vikoja. Tavoitteena on löytää ja toteuttaa ne käyttövarmuuteen vaikuttavat ratkaisut, jotka taloudellisuutta tai muita kriteereitä käyttäen johtavat parhaaseen tulokseen. Luotettavuuden perusmääritelmä sisältää todennäköisyyden, josta seuraa, että asioita tarkastellaan tilastollisesti (Laatutieto, n.d.).

Toimintavarmuus kuvaa yrityksen luotettavuutta palvelun tuottamisessa kaikissa tuotannon vaiheissa. Toiminnan keskeytymättömyys ja palvelun tasainen laatutaso takaa asiakkaalle häiriöttömän toiminnan, jossa aikaa ja resursseja ei jouduta käyttämään palautteisiin, toiminnan tarkkailuun tai pahimmassa tapauksessa oman toiminnan muutokseen ja keskeytyksiin. Toimintaympäristössä esiintyvään epävarmuuteen ja riskeihin voidaan varautua etukäteen riskienhallinnan keinoin. Riskienhallinta on systemaattinen menetelmä jokapäiväisten riskien tunnistamiseen ja niiden kanssa toimimiseen. Riskienhallinta koostuu useasta vaiheesta, joiden tarkoituksena on tunnistaa, arvioida ja pienentää eri tilanteisiin liittyviä riskejä. Vastatakseen nopeasti toimintaympäristön muuttuviin riskeihin riskienhallinnan tulee toimia jatkuvana prosessina, joka kehittyy ja seuraa toimintaympäristön muutoksia. (TTK, 2006).

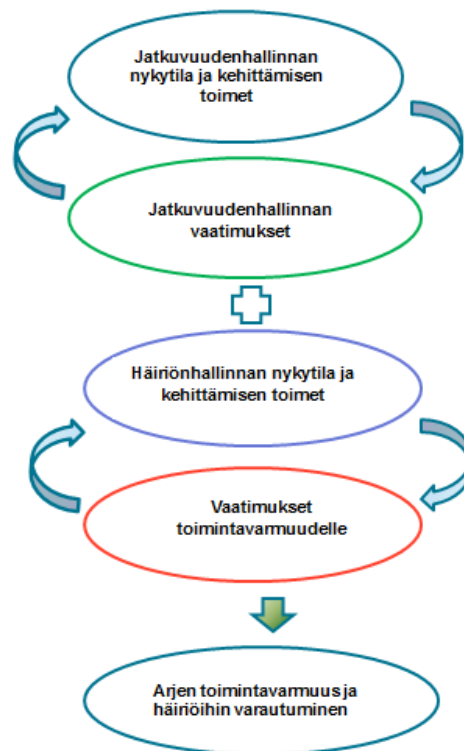
Riskienhallinta voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: riskianalyyysiin, riskien merkityksen arviointiin ja riskien pienentämiseen. (Kuvio 2). Palvelun tuottajan on kyettävä tunnistamaan liiketoiminnan valmiuden taso palvelutuotannon eri vaiheissa, joissa jokaisessa on tehty riskianalyysi ja kehityssuunnitelma. Parhaimmillaan myös kriittiset yhteistyökumppanit on arvioitu ja näidenkin osalta on varasuunnitelmat valmiina. (TTK, 2006).



KUVIO 2: Riskienhallinnan osa-alueet (mukaiillen TTK, 2006)

Riskien hyvä hallinta vaatii jatkuvaa toiminnan seuraamista ja kehittämistä. Tavoitteena on turvallisuustason pysyvä paraneminen ja silloin voidaankin puhua turvallisuuden hallinnasta. (TTK, 2006). Tähän syvennyttään kappaleessa 4.5 Työturvallisuus.

Toimintavarmuuden kehittämisessä yrityksen häiriönhallinnan kehittämisaskeleet kuvaavat hyvin sitä, miten yritystasolla prosessin eri vaiheet voidaan jakaa (kuvio 3). Hannu Sivonen (2010) on sähköisen työympäristön kehittämishankkeessaan erotellut hyvin toimintavarmuuden kehittämisen eri kypsyyssasteet, jotka soveltuvat mielestäni kaikille aloille. Materiaalissaan hän kuvaa toimintavarmuuden strategisen ohjauksen tavoitteita, jossa jatkuvuuden hallinta on koordinoitua ja toimintaan integroitua, jolloin se tuottaa toimintavarmuutta ja toimii kehittämisen työkaluna. Lyhyesti tiivistettynä hyvässä toimintavarmuuden ohjauksessa on tunnistettu toimintaan vaikuttavat tekijät, ohjataan niiden toimintaa, sekä mitataan tavoitteellisesti suoriutumista.



KUVIO 3: Toimintavarmuuden kehittäminen (mukaillen Sihvonen, 2010)

Tarjouspyyntöaineiston mukaisesti yleisten toimintalinjojen lisäksi toimintasuunnitelmassa voi ja olisi hyvä olla alueellisesti ja kohdekohtaisesti mietittynä käytännön toimet asiakkuuden haltuunottoon. Näitä olivat esimerkiksi kohteen henkilöresurssit ja työmäärämitoitus, suunnitelma henkilöstön perehdytykseen ja perehdytyksen varmistamiseen, sekä sijaisuuksien suunnittelu.

Haltuunottosuunnitelma

Uuden sopimuksen haltuunottovaihe on yksi palveluiden kriittisistä pisteistä. Haltuunoton vaiheiden tarkka suunnittelu ja kuvaus toiminnan käynnistämisestä ohjaavat aloitusta. Tavoite on järjestelmällisesti esitellä tehtävät toimenpiteet konkreettisine aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Haltuunottovaiheessa tulee vähintään kuvailla toimet ennen toiminnan aloitusta, varsinaisen starttipäivän suunnitelma, sekä sen jälkeiset seurannan toimenpiteet. (Puhtausala, N.d.). Helppolukuisen, selkeän ja toimenpiteet tiivistävän suunnitelman tekeminen onkin yksi yrityksen erottautumiskeino.

Työmäärämitoitus ja henkilöresurssit

Siivousalan sanaston (SFS 5967) mukaan työmäärämitoituksen tehtävänä on suunnitella kohteeseen sopiva siivousohjelma ja määrittellä laskemalla siihen tarvittava työaika. Onnistunut mitoitus edellyttää kohteeseen tutustumista, jotta voidaan kartoittaa tilojen käyttö-, kalustus- ja likaisuusasteet, joilla on vaikutusta valittaviin siivousmenetelmiin ja tilojen siivoustaajuuksiin. Varsinaisessa laskennassa käytetään työntutkimuksen pohjalta saatuja menetelmä- ja aikastandardeja, joiden perusteella saadaan keskimääräinen siivoukseen käytettävä työaika. (SFS 5967 2010, 2).

Työmäärämitoituksen tavoite ei ole pelkkä teknisen prosessin suorittaminen, vaan siihen kuuluu myös oikean siivousohjelman määrittäminen ja oikeiden menetelmien valinta vastaamaan mitoitettavan kohteen käyttötarvetta ja puhtaustasoa. Mitoituksen onnistuminen edellyttää vahvaa kokonaisnäkemystä mitoitettavasta kohteesta ja sen palvelutarpeesta. (Rewero Oy, 2001).

Laskenta vaatii osaamista ja alan ammattitaitoa, sillä mikään ohjelmisto ei yksin tuota automaattisesti realistista työmäärämitoitusta. Lasketulla työajalla on vaikutusta paitsi mahdollisuuden tuottaa oikein hinnoiteltu ratkaisu, myös työntekijöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen, jotka taas korreloivat suoraan sitoutuneisuuden ja pysyvyyden kanssa. (JHL, n.d.)

Resurssiselvityksestä tulee ilmetä myös se, miten palveluiden saanti turvataan häiriö- ja muutostilanteissa sekä varajärjestelmät palveluntuottajan toiminnassa tapahtuvien häiriöiden osalta. On myös ilmoitettava miten hoidetaan arkipyhäpäiville osuva palvelu ja miten siitä tiedotetaan. (Turun kaupunki, 2017).

Hyvällä henkilöresursoinnilla työkuormat ovat tasaiset ja toiminta tehokasta. Se on myös keino todentaa tehtyä työtä, kun palvelun toimittajalla on tarkka tieto kuka tekee, milloin ja mitä. Sillä myös voidaan vaikuttaa turhaan liikkumiseen ja helposti syntyvään piilotyöhön. Hyvä resurssien suunnittelu tuo esiin myös osaamisvajheet ja auttaa löytämään koulutustarpeet, mutta mahdollistaa erilaisen osaamisen laajemman käytön. Muutokset ovat hallitumpia ja toimintavarmuus kasvaa. (Järvinen, 2017, 14). Järvinen (2017) myös nostaa esiin toimintaa tukevan tietojärjestelmän käyttämisen, mikä puhdistuspalvelualallakin on kasvanut viime vuosina voimakkaammin. Mobiilisovellusten käyttö työalueiden, tai yksittäisten tilojen siivouksesta mahdollistaa työn seurattavuuden

ja sen oikea-aikaisuuden tarkastelun. Tähän aiheeseen palataan kappaleessa 4.7 Dokumentointi ja yhteistyö asiakkaan kanssa.

Sijaisjärjestelmä

Sijaisjärjestelmä on osa myös osa henkilöresursointia, mutta siitä voidaan vaatia erillinen kuvaus. Sijaisella tarkoitetaan henkilöä, joka toimii virassa tai toimessa väliaikaisesti vakituisen henkilön tilalla (Suomisanakirja, N.d.). Kokemuksen mukaan ennalta tiedettävät sijaisuudet, kuten lomat, harvemmin aiheuttavat ongelmia sijaisuuksien hoitoon, mutta äkillisten poissaolojen paikkaus saattaa vaikuttaa tuotettavaan palvelutasoon. Tästä syystä toimivan sijaisjärjestelmän luominen ja sen esittely tarjouksessa on yksi toimintavarmuuden osa.

Hyvänä esimerkkinä on Turun kaupungin siivouspalveluiden tarjouspyyntö (2017), jossa tilaajan kelpoisuusehtona ja vaatimuksena pyydetään toimittajaa kuvaamaan miten henkilöresurssit ja varahenkilöjärjestelmä toteutetaan. Vaatimus on, että tarjoajalla tulee olla riittävät henkilöstöresurssit ja dokumentoitu varahenkilöjärjestelmä, joilla varmistetaan siitä, että tuotettavat palvelut eivät keskeydy missään olosuhteissa. Tutkimusaineiston perusteella voidaan myös todeta, että sijaisia koskevat yleensä samat kelpoisuusehdot kuin vakituiselta henkilöstöltä ja palveluntuottajaa voidaan velvoittaa nimeämään sijaiset jo ennakkoon.

Perehdytysuunnitelma

Työturvallisuuslaissa edellytetään, että työnantaja antaa riittävän perehdytyksen työpaikan työolosuhteisiin, työvälineisiin, tuotantomenetelmiin sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä asioista. Perehdytystä on annettava aloitus-, muutos- ja käyttöönottilanteissa. Lisäksi ohjausta on täydennettävä aina tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki, 202/738).

Henkilöstön hyvästä ammattitaidosta hyötyvät niin yritys, asiakas kuin työntekijät. Lisäksi työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että he voivat työpaikallaan osoittaa oppimiaan taitojaan monipuolisesti. (TTK, 2006.) Mitä paremmin perehdyttäminen tehdään, sitä parempi pohja kestäväälle työsuhteelle luodaan, sekä vähennetään työntekijöiden vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 24). Ketola (2010, 119) erottelee

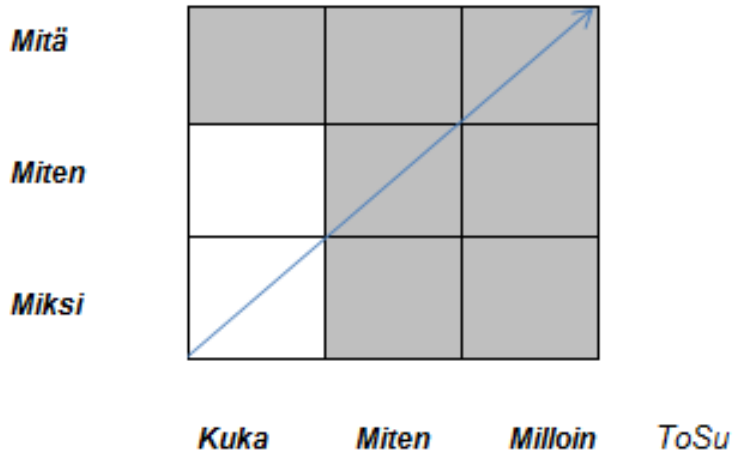
kuusi hyvän perehdytyksen eri osa-aluetta: suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus, vuoro-vaikutus, vastuiden jako ja verkostoituminen, kannustus, tuki ja seuranta.

Toimintasuunnitelma ja organisaatiokaavio

Toimintasuunnitelmassa kerrotaan miten luvattu palvelu aiotaan tuottaa rakennettavan organisaation avulla, mutta organisaatorakenteen käsite ei tarkoita ainoastaan organisaatiokaavioita. Se sisältää myös tiedot organisaatioissa toistetuista toiminnoista ja siihen kuuluvien ihmisten erilaisten asemien aikaansaamasta hierarkiasta. Organisaatorakenteessa otetaan kantaan ihmisten väliseen työnjakoon ja rooleihin sekä määritellään eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Rakenteen tavoitteena on avustaa ihmisten ja ryhmien yhteistyön aikaansaamisessa niin, että työnjakoa saadaan erilaistettua tarpeeksi säilyttäen samalla yhteistyö organisaation eri osien välillä. (Juuti, 2006, s. 207).

Toimintasuunnitelma on myös johtamisen työkalu. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva kehittyminen. Tämä tarkoittaa sitä, että koko organisaatio yksilöstä tiimiin tietää, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet ja millaista osaamista tarvitaan. Yksilön näkökulmasta katsottuna hänen täytyisi ymmärtää, miten oma toiminta linkittyy koko organisaation toimintaan. (Sydänmaanlakka 2007, 87.)

Toimintasuunnitelma kertoo kuka, mitä, miten, milloin ja mitä maksaa. Se kertoo panostuksista strategian toteutumiseksi. Ilman toimintasuunnitelmaa strategia jää orvoksi unelmaksi tulevasta vuodesta Ville Tolvanen toetaan julkaisussaan menestyvä strategia. Hyvällä toiminnasuunnittelulla ohjataan siis toimintaa valitun strategian mukaisesti ja se myös määrittelee mittareita joilla onnistumista seurataan (Kuvio 4).

Strategia

KUVIO 4: Menestyvä strategia (mukaillen Tolvanen, 2016)

Referenssit

Referenssi on asia johon viitataan tai verrataan. (Suomisanakirja, N.d.). Toimintavarmuuteen liittyen voidaan pyytää esitettäväksi referenssejä toiminnaltaan vastaavanlaisista kohteista, sekä pinta-alaltaan samansuuruisista asiakkuuksista. Hyvät referenssi-kohteet yhteyshenkilöineen ovatkin palveluntuottajalle tärkeitä, paitsi osaamisen esittämisessä, myös kertomaan Casa-esimerkkeinä, miten muut toimintavarmuuden osatekijät on tuotettu luettavasti vastaavanlaisissa kohteissa. Huomioitavaa on, että referenssin käyttöön tulee aina pyytää lupa asiakkaalta. (Tolvanen, 2016).

Pelkän suosittelijan yhteystietojen sijaan toimivin referenssi on kertomus, jossa hyvä ja luotettava yritys omalla suosittelullaan lisää toimijan uskottavuutta, muiden potentiaalisten yritysten halua yhteistyöhön suositellun toimijan kanssa ja on kertomuksen kuullevien mielestä merkityksellinen ja kiinnostava (Ruokolainen & Aarikka-Stenroos 2015, 190 - 191).

Olli Simola (2018) on mielestäni kiteyttänyt opinnäytetyönsä johtopäätöksissä referenssien merkityksen hyvin:

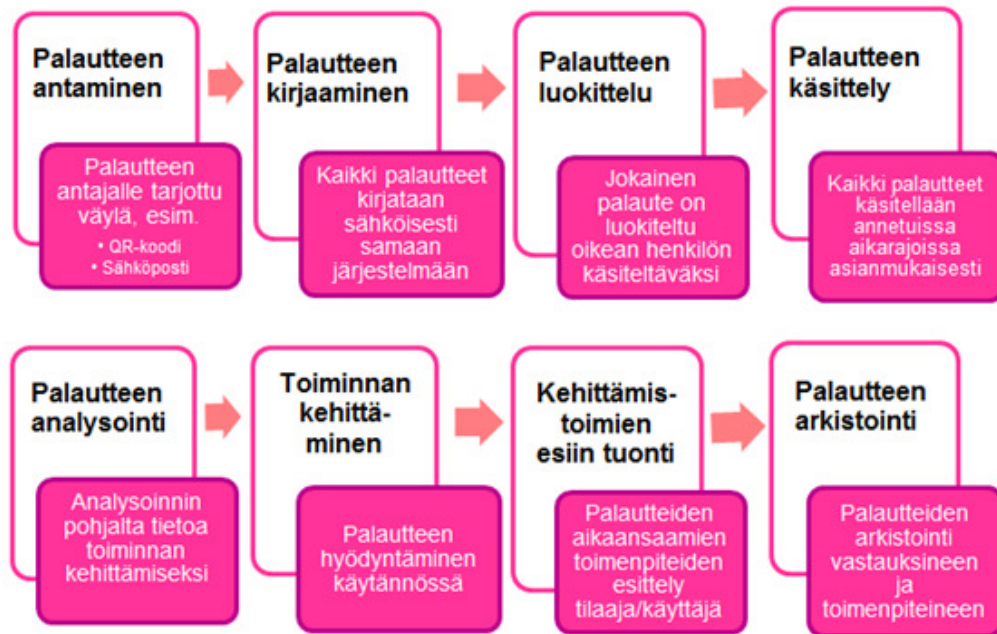
Hyvällä referenssillä on monta keinoa helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. Ensinnäkin se todistaa, että kyseinen myyjäyrittäjä on alallaan uskottava ja vakavasti otettava toimija, jolla on jo ennestään tyytyväisiä asiakkaita. Jos tyytyväisten asiakkaiden joukossa on yrityksiä, joihin potentiaalinen asiakas voi samaistua, tai jotka ovat isoja arvostettuja yrityksiä, lisää se referenssin tehoa ja kiinnostavuutta merkittävästi. Toisekseen, referenssin avulla myyjä voi esitellä monimutkaisen tarjouksen helpommin ymmärrettävällä tavalla. Kun asiakas näkee konkreettisesti, miten vastaavassa tilanteessa on toisen asiakkaan kanssa toimittu, on hänen helpompi sovittaa tarjottua ratkaisua omaan yritykseensä ja tarpeeseensa. Kolmanneksi, referenssillä voidaan osoittaa tarjottujen ratkaisujen toimivuus käytännössä ja osoittaa saavutettujen tulosten avulla tarjotun median vaikutus yrityksen kassavirtaan tai muihin tavoiteltaviin mittareihin ja näin helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. (Simola, 2018).

Palautejärjestelmä ja tavoitettavuus

Virhe- ja ongelmatilanteiden oikealla hoitamisella voidaan kasvattaa asiakkaiden luottamusta. Asiakkaan luottamus kasvaa, kun hän huomaa yrityksen ottavan vastuun myös epäonnistuessaan ja virheet korjataan. (Aarnikoivu 2005, 87–88.) Niina Kesti, Poistoa Oy, piti luennon 2019 SSTL:n Puhtausalan Esimies- ja asiantuntijapäivillä jossa hän totesi, että virhe on teko josta ei opita mitään. Olennaista onkin siis se, että virheistä opitaan, ne korjataan ja saatua kokemusta hyödynnetään niin, ettei samaa virhettä toisteta uudelleen.

Palautteen systemaattiseen keräämiseen ja analysointiin tarkoitetut prosessit ovat tärkeitä organisaatiossa. Palautejärjestelmällä voi kerätä palautetta yksilön tai koko organisaation tasolla, ja se koostuu monenlaisista työkaluista. On erittäin tärkeää, että palautteen sisältöä pystytään analysoimaan ja siitä pystytään tekemään johtopäätöksiä, koska vain siten voidaan kehittyä paremmaksi. Palaute tukee koko organisaation oppimista. (Sydänmaanlakka 2007, 65–66).

Kuviossa 5 mukaillaan Henna Granqvistin (2014) spontaanin palautteen mallia, jossa hän kuvaa palautejärjestelmän prosessin eri vaiheet. Huomioitavaa on palautteiden luokittelun merkitys, eli niiden ohjaus oikealle henkilölle, jotta palautteet voidaan käsitellä tehokkaasti.



KUVIO 5: Palautejärjestelmä (mukaillen Granqvist, 2014)

On tärkeää määritellä vasteajat palautteiden käsittelyyn ja korjaavien toimenpiteiden toteuttamiseen. Prosessina palautteiden perusteella tehdyt toimenpiteet tuodaan esiin ja analysoidaan niiden vaikutuksia. Tärkeää on myös arkistoida palautehistoria vastauksiineen ja toimenpiteineen, koska sitä voidaan hyödyntää koko organisaation kehittämisessä myös jatkossa ja verrata erilaisten vastaaviin palautteisiin tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. (Granqvist, 2014).

Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmällä tarkoitetaan järjestelmää, jonka avulla toimintaa ohjataan siten, että asiakas on tyytyväinen saamaansa tavaraan tai palveluun. (Pesonen 2007, 50.) Laatujärjestelmän sertifiointi osoittaa yrityksen sitoutumista mm. toimintavarmuuteen, asiakas-tyytyväisyyteen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Tunnetuin järjestelmä on ISO 9001. (QL-partners, N.d.).

4.4 Ympäristönäkökohdat

Ympäristönsuojelulain tavoitteena on ehkäistä ympäristön pilaantumista ja sen vaaraa, ehkäistä ja vähentää päästöjä sekä poistaa pilaantumisesta aiheutuvia haittoja ja torjua ympäristövahinkoja, sekä turvata terveellinen ja viihtyisä sekä luonnontaloudellisesti kestävä ja monimuotoinen ympäristö, tukea kestävää kehitystä sekä torjua ilmastonmuutosta. Se myös edistää luonnonvarojen kestävää käyttöä sekä vähentää jätteiden määrää ja haitallisuutta ja ehkäistä jätteistä aiheutuvia haitallisia vaikutuksia, sekä tehostaa ympäristöä pilaavan toiminnan vaikutusten arviointia ja huomioon ottamista kokonaisuutena. Tavoitteena on myös parantaa kansalaisten mahdollisuuksia vaikuttaa ympäristöä koskevaan päätöksentekoon. (Ympäristönsuojelulaki 527/2014)

Ympäristöjärjestelmät auttavat yrityksiä luomaan itselleen ympäristötavoitteet ja – politiikan, sekä ymmärtämään yrityksen ympäristövaikutukset. Ne ovat myös työkalu jatkuvaan kehitykseen yrityksen toiminnassa. Ympäristöjärjestelmistä voidaan erottaa viisi erillistä osa-alueita, jotka yhdessä luovat yritykselle toimivan ympäristöhallintajärjestelmän. Nämä ovat ympäristöpolitiikan laatiminen, toteutuksen suunnittelu, järjestelmän toteuttaminen, tarkastelu sekä tarvittavat korjaavat toimenpiteet, sekä johdon katselmus, jossa kaikkia edellä mainittuja arvioidaan. (Rohweder 2004, 169.)

Ympäristölaadun merkitys on korostunut kiihtyvän ilmastokeskustelun myötä. On tärkeää tietää tuotteen elinkaari ja laatia valmis suunnitelma, mitä tapahtuu käytön loputtua. (Lecklin 2006, 20).

Ympäristöohjelma ja sertifikaatit

Ympäristöasioiden huomiointi palveluntuottajan toiminnassa tukee asiakkaan omia ympäristötavoitteita. Asiakkaalla voi olla oma ympäristöohjelma ja sertifikaatteja, jolloin myös palvelun tuottajan on pystyttävä toimimaan näiden mukaisesti. Esimerkkinä sertifikaatista on ISO 14001, joka on maailman tunnetuin kansainvälinen ympäristöjärjestelmämalli. Ympäristöjärjestelmän avulla organisaatio ottaa ympäristöasiat järjestelmällisesti huomioon kaikessa toiminnassaan. Toimiva ympäristöjärjestelmä auttaa tunnistamaan ja vähentämään haitallisia ympäristövaikutuksia sekä säästämään kustannuksissa (Inspecta, N.d.).

Kokemuksen mukaan asiakkaalla voi olla oma ympäristöohjelma jossa on määrittelyjä tavoitteista, joilla ympäristövaikutuksia pyritään pienentämään. Näiden tavoitteiden tunteminen ja niihin sitoutuminen voidaan esitellä palvelun tuottajan oman ympäristöohjelman osana, tai asiakaskohtaisena ympäristösuunnitelmana. Pelkkä toimintasuunnitelman laatiminen ei kuitenkaan riitä, vaan sen toteutumista seurataan säännöllisesti. Näin varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja kirjataan tarvittaessa uusia toimenpiteitä. Jo saavutetut tavoitteet siirtyvät ylläpidettäviksi eli sovitaan, miten saavutettu taso säilyy. Myös ympäristöohjelmaa päivitetään vuosittain tai muutaman vuoden välein. Jotta ympäristöasioiden jatkuva parantaminen toteutuu, asetetaan uusia tavoitteita ja määritellään niille toimenpiteet, aikataulut, vastuut ja seurantamenettelyt. (Ympäristöosaava, N.d.)

Ympäristötoimien määrittely

Jätelain (2011) mukaan kaikessa toiminnassa pitäisi pyrkiä siihen, että jätettä syntyy mahdollisimman vähän. (Jätelaki, 2011). Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi jätessäkien ja roskapussien käytön minimointina, kierrätysosaamisena ja hankkimalla tiivistettyjä puhdistusaineita. Myös henkilöstön ympäristöosaamisen varmistaminen päivittäisessä toiminnassa ja jätehuollossa lisäävät ympäristömyönteisyyttä. (Ympäristöosaava, N.d.).

Dokumentteina aineiston perusteella tarjousvaiheessa voivat olla kemikaaliluettelo ympäristömerkein, selvitys käytettävien koneiden, välineiden ja laitteiden ympäristövaikutuksista, sähkön ja vedenkulutukseen vaikuttavien toimien kuvaus, käytettävät menetelmäkuvaukset, ympäristökoulutukset ja erikoisosaaminen ympäristöasioissa.

4.5 Turvallisuus

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

TTK:n (Työturvallisuuskeskuksen) verkkojulkaisussa työturvallisuuden mittaaminen kiteytetään näin:

Työturvallisuuden johtaminen on osa organisaation jokapäiväistä johtamista eli tavoitteiden asettamista, seuranta ja toiminnan kehittämistä. Mittaamisen avulla selvitetään, miten tehdyt toimet ovat vaikuttaneet. Hyvän työturvallisuusmittariston avulla voidaan arvioida toiminnallista tehokkuutta sekä taloudellisuuden että turvallisuuden kannalta. Johdon ja henkilöstön on mahdollista havaita ja korjata toiminnallisia virheitä, nähdä parannusta vaativat kohteet ja vahvistaa hyviä käytäntöjä. Myös keskeinen työturvallisuuslainsäädäntö ja johtamisjärjestelmästandardit edellyttävät mittaamisen ja seurannan kehittämistä. (TTK, 2010)

Tapaturmataajuus

Yleisesti arvostettu turvallisuuteen liittyviä mittari on yrityksen tapaturmataajuus, joka kuvaa yrityksen panostusta työturvallisuuteen. Tapaturmataajuus tarkoittaa sattuneiden tapaturmien ja tehtyjen työtuntien suhdetta. Suhde lasketaan miljoonaa työtuntia kohden. (Tilastokeskus, N.d.).

Toisena yleisesti käytettynä mittarina on työstä poissaoloihin johtaneiden työtapaturmien taajuus, eli LTI-luku (Loss Time-Injury), joka antaa tarkemman kuvan työpaikalla tapahtuneista työtapaturmista ja niiden vakavuudesta (TTK, 2010).

Eri toimialoilla tai ammatti- ym. ryhmissä vallitsevien tapaturmariskien vaihtelua voidaan mitata suhteuttamalla sattuneiden työtapaturmien lukumäärä kullakin toimialalla tehtyjen työtuntien lukumäärään. Kun tapaturmat suhteutetaan tehtyjen työtuntien lukumäärään, voidaan saatuja suhdelukuja pitää tietyn ammatin tai toimialan "riskilukuna". Käytännössä tapaturma-alttius vaihtelee myös saman ammatin tai toimialan sisällä esimerkiksi työtehtävien mukaan. (TTK, 2006).

Turvallisuushavainnot, läheltäpiti-tilanteet

Työpaikoilla voi olla vaarallisia työskentelytapoja ja työolosuhteita jotka ajan kuluessa johtavat tapaturmiin Jotta työturvallisuutta voidaan kehittää, tarvitaan jatkuvaa turvallisuushavainnointia, sekä mahdollisista läheltäpiti – tilanteista informaatiota turvallisen toiminnan takaamiseksi. Havainnointiin on saatavilla erilaisia työkaluja käsin täytettävistä turvallisuuslappusista aina sähköisiin järjestelmiin. Oli tapa mikä tahansa niin ta-

voite on aina sama; parantaa työturvallisuutta. Keräämällä havaintoja, puuttamalla turvattomaan toimintaan ja kehittämällä korjaavia toimenpiteitä pystytään tehokkaasti ennaltaehkäisemään tapaturmia, eli kuten Työturvallisuuslaki velvoittaa vaara- ja haittatekijöiden synty estetään. Havainnointiin voidaan asettaa tavoitemäärät, jolla pyritään aktivoimaan työtapojen ja työolosuhteiden turvallisuuden seuranta. Havainnointia voidaan tehdä myös säännöllisillä havainnointi kierroksilla ns. turvakävelyt. Tärkeää on myös seurata miten sovitut toimenpiteet toteutuivat ja olivatko ne riittävät. (Tappura, Hämäläinen, Saarela, Luukkonen, 2010).

Työturvallisuuskortti ja turvallisuuskoulutus

Työturvallisuuskortti – suoritukset löytyivät vaatimuksista myös läpi käydyistä tarjouspyyntöaineistosta. TTK kuvaa työturvallisuuskorttikoulutusta keinona, joka on kehitetty yhteisten työpaikkojen työturvallisuuden parantamiseksi, tavoitteena pyrkiä vähentämään työtapaturmia, vaaratilanteita ja haitallista kuormittumista.

Työturvallisuuskorttikäytännön tavoitteena on parantaa käytännön yhteistoimintaa yhteisillä työpaikoilla tilaaja- ja toimittajayritysten välillä, tukea työnopastusta yhteisillä työpaikoilla, antaa perustietoa työsuojelusta, vähentää eri tilaajien antamaa päällekkäistä koulutusta ja herättää työpaikoilla kiinnostusta ja motivaatiota oman henkilöstön työturvallisuusosaamiseen. Työturvallisuuskortin saanti edellyttää työturvallisuuskorttikurssin hyväksytyä suorittamista. Työturvallisuuskortin käyttöönotto on vapaaehtoista, mutta useat tilaajayritykset edellyttävät alihankkijoidensa työntekijöiltä työturvallisuuskortin suorittamista. Kortti on voimassa viisi vuotta, jonka jälkeen koulutus on uusittava. (TTK, 2010).

Turvallisuuden kehityshankkeet

Turvallisuuden kehityshankkeet syntyvät usein tapahtuneiden tapaturmien ja ennakoivien turvallisuushavaintojen perusteella. Ne voivat olla myös yleisempiä turvallisuutta varmistavia suuntalinjauksia, joilla halutaan varmistaa turvallisuuskulttuurin jatkuva päivittäminen ja mittaaminen. Esimerkkejä kehityshankkeista on esitelty taulukossa 6. (Fingrid, N.d.)

TAULUKKO 6: Esimerkkejä kehityshankkeista (Fingrid N.d.)

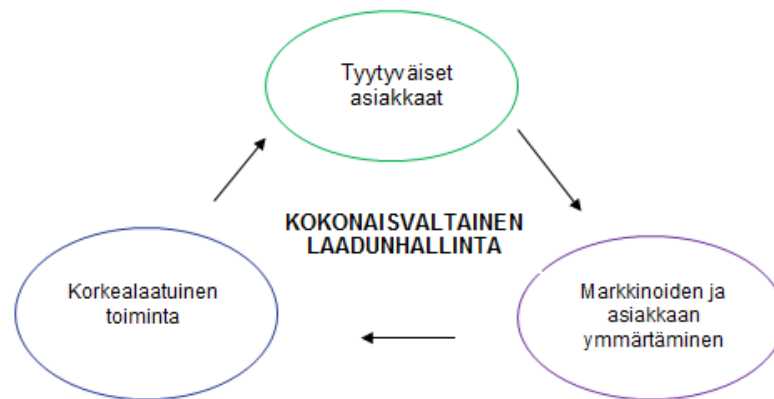
Turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittäminen
Sähköisen työturvallisuusraportoinnin käyttöönotto
Turvallisuushavaintojen julkaiseminen, työturvallisuusjulkaisu esimerkiksi lehti
Turvallisuuskampanjat, -seminaarit ja –päivät
Palkitsemisjärjestelmät
Työturvallisuusmateriaalin kehittäminen

4.6 Palvelun laatu

”Laatumääritelmillä kuvataan yleensä tuotetta eli tavaraa ja palvelua. Mutta koska määritelmä on yleispätevä, sitä voidaan käyttää myös prosessin ja johtamisen laadun määrittämiseen ja mittaamiseen. Laadua voidaan mitata ja arvioida vasta, kun on ensin tunnistettu sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden näkökulmasta tärkeät ominaisuudet ja määritelty niille tavoitearvot.” (Salminen, 2014).

Kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa (kuvio 7) yhdistyvät markkinoiden ja asiakkaiden seuranta, sekä ymmärtäminen, korkeatasoinen työnteko ja sen avulla tyytyväiset asiakkaat. Näiden kolmen kohdan hallitseminen ja niiden keskinäisen tasapainon löytäminen antaa laadulle hyvät lähtökohdat (Lecklin, 2006, 19). Tämä tarkoittaa sitä, että toimittaja pyrkii kehittämään tuotteen ja toimintaansa markkinoiden ja asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Kokonaislaadun ja siivoustyön laadunvalvonnassa teknisen – ja toiminnallisen laadun mittaamiseen on useita eri mittaristoja ja tapoja, joista asiakas yleensä on tarjouspyyntövaiheessa jo valinnut parhaaksi kokemansa. Myös laadunvalvonnan taajuus ja toteutuksen kokoonpano on usein valmiiksi määritelty. Aivan ongelmattomasti määrittely ei kuitenkaan aina ole.



KUVIO 7: Kokonaisvaltainen laadunhallinta (mukailtu Lecklin 2006)

Seija Vaitti (2014) toteaa opinnäytetyössään, että siivouksen tavoitteet voidaan asiakkaan, tilaajan ja tuottajan toimesta kiteyttää hygieenisyyteen, turvallisuuteen, edustavuuteen, esteettisyyteen, viihtyvyyteen, toimivuuteen ja taloudellisuuteen. Näistä tavoitteista olisi löydettävä myös puhtaustalouden kokonaislaadun, siis toiminnallisen laadun ja siivouksen teknisen laadun mittarit. Erityisesti asiakkaan ja puhtaustalouden loppukäyttäjän näkökulmasta on toisinaan vaikeaa sisäistää toiminnallisen ja teknisen laadun osatekijöiden rajapinta.

Siivoustyön tekninen laatu

Tekninen laatu tarkoittaa siivoustyöllä tuotettua puhtautta ja sen mittaamista tai arviointia visuaalisesti tai objektiivisin menetelmin. Siivouksen tekniseen laatuun vaikuttavat eri siivousmenetelmät, aineet, välineet ja laitteet, henkilöstön ammattitaito ja motivaatio sekä työympäristötekijät kuten työtilan käyttö, kalustus, materiaalit, ilmanvaihto ja vuodenaikojen vaihtelu. Tekninen laatu kuvaa sitä, mitä asiakas saa (Routto & Puhto 2000, 10). Teknisessä laadussa saavutettua puhtaustasoa verrataan sovittuun tavoitetasoon. Puhtaustasolla tarkoitetaan Puhtaustalouden sanaston SFS 5967 mukaan tilassa vallitsevaa puhtauden tasoa. Jotta siivoustyön teknistä laatua voidaan mitata, on ensin määriteltävä sen laatu.

Kiinteistö RYL erittelee viisi puhtaustasoa: välttävä, tyydyttävä, siisti, puhdas ja edustava sekä puhdas ja hygieeninen. Kunkin puhtaustason osalta on määriteltävä, mitä likaa ja kuinka paljon siivottavilla pinnoilla saa olla siivouksen jälkeen ja ylläpitosiivousker-

tojen välillä. Siivottavia pintoja voivat olla lattia-, taso-, kosketus-, pystysuorat- ja kattopinnat. Asiakkaan kanssa tehtävään palvelusopimukseen kirjataan, mitkä pinnat kuuluvat siivoukseen. Pystysuorat pinnat voidaan rajata koskemaan esimerkiksi vain välilaseja, lasisia seinäpintoja ja ovia tai kattopinnat voidaan rajata sopimuksen ulkopuolelle. Sallitun lian määrä kuvataan sanallisesti. (Valkosalo, 2016)

Kokemuksen mukaan yleisimmin Suomessa käytössä on kolme erilaista mittaristoa: Palvelun tuottajan tai asiakkaan oma laatu järjestelmän mukainen mittaus, jotka molemmat ovat useimmiten visuaalisia tarkastuskierroksia, joita tukemaan on voitu määrittellä esimerkiksi säännöllinen pintapuhtausnäytteiden otto. Pohjoismainen INSTA 800-standardi on alkanut yleistymään suurissa asiakkuuksissa. Standardi SFS 5994 kuvaa ja päivittää siivouksen teknisen laadun määrittely- ja arviointijärjestelmän, jossa kuvataan kaksi pääperiaatetta: silmämääräinen tarkastus ja mittauslaitteiden käyttöön perustuva tarkastus. Yksittäisen siivoustehtävän arvioinnissa voidaan käyttää, joko silmämääräistä, tai mittauslaitteisiin perustuvaa periaatetta, tai niiden yhdistelmää. (SFS 5994 2012, 8.)

Erikseen on huomioitava erikoistilojen siivous, kuten rajatut tuotanto- ja puhdistilat, joissa noudatetaan asiakkaan määrittelemiä standardeja. Näissä tiloissa puhtauden laatu-tason ja arvioinnin määritelmä, sekä mittaristo tulevat suoraan käytettävän standardin ohjeistuksesta. Käytössä voi olla ISO-luokittelu (ISO-14644), Yhdysvaltalainen FED (US Federal Standard 209) tai lääketeollisuudessa yleisesti käytettävä EU GMP-standardi (Good manufacturing Practice). (Whyte 2010, 24 -37).

Palvelun laatu

Palvelu-sanasta voidaan käyttää myös ilmaisua ilmiö. Sanan merkitys on vaihteleva aina henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palvelu määritellään aineettomaksi teoksi tai tekojen sarjaksi. (Grönroos 1991, 46–49.)

Siivouspalveluissa vuorovaikutustilanteita on useilla eri tasoilla: sopimusvastaavien kesken, asiakkaan henkilöstön ja palvelun tuottajan organisaation välillä, sekä tilojen käyttäjien ja vierailijoiden kohtaamisessa. Toiminnallinen laatu syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan välisissä vuorovaikutustilanteissa. Se on yleensä se osa palvelua, jota asiakkaiden on helppo arvioida. (Baldry & Barrett 2003, 61.)

Vasteajat esimerkiksi tilausten ja reklamaatioiden vastaanottoon ja hoitoon ovat jo yleistyneet palvelusopimusten vaatimuksissa, sekä mahdollinen tavoitettavuus aikataulu sekä siivoustyönjohdolle että kohteessa työskentelevälle henkilöstölle. Laatukriteereinä voivat olla esimerkiksi palvelualttius ja saavutettavuus. (Hope & Mühlemann, 1997).

Palvelualttius tarkoittaa henkilöstön halukkuutta ja osaamista palvella asiakkaitaan. Palvelun saavutettavuus on hyvä kun palvelu on nopeaa, vaivatonta ja mahdolliset asiakkaan haluamat asiat tehdään välittömästi. Usein tällä tarkoitetaan, että yritykseen yhteydenottaminen on nopeaa ja palvelun saaminen esimerkiksi puhelimitse, tai sähköisten yhteyksien avulla on mahdollista. Hyvästä saavutettavuudesta kertoo myös se, että asiat hoidetaan kerralla kuntoon. (Ylikoski 2000, 127–128.)

Asiakastutkimuksilla ja – kyselyillä voidaan pyrkiä kartoittamaan näitä osa-alueita. Taulukossa 8 Ylikoski (2000) määrittelee mitkä neljä tavoitetta niillä on selvitettäväksi.

TAULUKKO 8: Asiakastutkimuksen tavoitteet (mukaillen Ylikoski 2000, 155–156.)

1. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät: Mitkä keskeiset asiat tekevät asiakkaan tyytyväiseksi?
2. Asiakastyytyväisyyden asteen mittaaminen: Miten organisaatio on tähän mennessä suoriutunut?
3. Toimenpide-ehdotelmien kehittäminen: Tutkimustulosten jälkeen tulisi tehdä mahdollisia kehitystoimenpiteitä ja laittaa ne tärkeysjärjestykseen.
4. Asiakastyytyväisyyden kehittymisen tarkkailu: Mittauksien suorittaminen tasaisin väliajoin, jotta pystytään näkemään kehitys ja se miten kehitystoimenpiteet ovat vaikuttaneet.

Grönroos (2000, 117) tarjoaa 1980-vuonna tutkijoiden Berry, Parasuraman ja Zeithamlin kehittämää SERVQUAL -menetelmää asiakkaiden kokeman laadun mittaamiseen. Se perustuu asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun, sekä viiteen palvelun laadun osa-alueeseen, jotka ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Siinä näitä viittä osa-alueita kuvataan yhteensä 22 attribuutilla ja vastaajaa pyydetään ilmoittamaan mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. Kokemuksen jäädessä selvästi odotuksia heikommaksi, sitä heikompi koettu laatu on. Menetelmä mahdollistaa kuitenkin yk-

sittäisten ominaisuuksien tuloksien tarkastelun omana kokonaisuutenaan ja sen painottamisen kokonaispistemäärää tärkeämmäksi.

Käytettiin mittauksen menetelmänä mitä tahansa Grönroos (2010, 119) esittelee tutkimuksen monista tuloksista tärkeimpinä mittaamisen hyödyt. Mittaaminen ja tulosten yhteen laskeminen paransivat myöhempiä tuloksia, mikä puoltaa mittaamista itsessään. Asiakaspalvelijoiden motivaatio kasvoi, kun heille voitiin esittää todistusaineistoa toiminnan mittaamisesta ja se mahdollistaa myös jatkuvien parannuksien todellisen tapahtumisen.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulisi olla automaattisesti kytkeytynyt toimintaan jolloin saadut tulokset saavat aikaan toimintaa ja kehittämisideoita. (Rope & Pöllänen 1995, 83.)

4.7 Dokumentointi ja yhteistyö asiakkaan kanssa

”Dokumentointia, rahaa ja rakkautta ei voi olla liikaa!” (Feldman, 1999,27). Raportoinnin merkitys palveluiden tuottamisessa on kasvanut, sillä se lisää palvelun läpinäkyvyyttä, uskottavuutta ja luotettavuutta (Kuvio 9). Lisäksi dokumentointi on osa työn suunnittelua, joka auttaa tasaamaan työmäärän tasaisemmin ja varmistaa oikean resursoinnin. Dokumentointi koetaan usein turhauttavaksi, mutta sen arvo kuitenkin huomataan varsin usein silloin, kun sitä ei olekaan saatavilla tai siinä on puutteita. (Vuori, 2010). Vanha totuus on: ”Mitä ei ole dokumentoitu, sitä ei ole tehty”.



KUVIO 9: Esimerkki dokumenttien käyttötavoista. (Mukaiillen: Vuori, 2010).

Alasta riippumatta dokumentointi on nostettu tärkeäksi osa-alueeksi, koska sen avulla mahdollistetaan kestävä kehitys asioiden hallinnassa ja jatkuvan parantamisen varmistaminen, kun toimintaperiaatteet, päämäärät ja tavoitteet, toimenpiteet, menettelytavat ja vastuu on kirjattu. Se myös varmistaa koko organisaation tietoisuuden viestinnässä ja perehdyttämisessä. Tärkeät tiedot säilyvät myös vastuuhenkilöiden vaihtuessa. Dokumentointi on ainoa tapa, joka mahdollistaa että toimintaa voidaan seurata ja osoittaa, että sovitut asiat on tehty. (Edu, N.d.).

Raportoinnin tavoite on sama kuin dokumentoinnin, mutta sillä kerätään saatu tieto määritellyltä ajanjaksolta yhteen. Raportoinnin määritelmä kuvataan mielestäni hyvin tässä:

”Peruseriaate on, että siinä tarkastellaan jotain menneisyydessä tapahtunutta tai olemassa olevaa ilmiötä tai vastaavaa. Raportti yleensä myös sisältää kirjoittajan johtopäätöksiä ja analysointeja, mutta se voi olla myös objektiivinen esitys jolloin päätelmien tekeminen jää lukijoille.”
(Lavonen, Meisalo, Niittykangas 2001, 23).

4.8 Toiminnan kehittäminen

Toimintaa voidaan ja tuleekin kehittää ajan ja tapahtuvien muutosten myötä, mutta se voi olla myös suunnitelmallista ja ennakoivaa. Sitä voidaan toteuttaa myös sekä palve-

lun tuottajan sisäisissä toiminnoissa, että yhteistyössä tilaaja-asiakkaan kanssa. Kustannusyhtiö Koivuniemi (N.d.) ohjaa prosessien ja toimintamallien kehittämistä näin:

Tuottava toiminta on yhdistelmä hyvää toimintakulttuuria, sovellettuja parhaita käytäntöjä, optimoituja prosesseja ja tarkoituksenmukaisia välineitä. Oma henkilökunta ja kumppanit on sitoutettava jatkuvaan kehittämiseen kaikilla tasoilla, järjestelmät on integroitava tiiviimmäksi kokonaisuudeksi ja uusien ratkaisujen ja toimintamallien käyttöönottoa on tuettava määrätietoisesti, kunnes hyödyt alkavat realisoitua. (Koivuniemi, n.d.).

Keinot kehittämiseen ovat monet, yhtenä palvelumuotoilu, joka on ollut puhdistuspalvelualallakin käytössä jo jonkin aikaa. Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Asiakkaan palvelukokemuksen rakennuspalikoita ovat palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku (Tuulaniemi, 2013, 6).

Hyvin toteutettu palvelumuotoilu tarkastelee tuotetta ja palvelua asiakkaan kokemuksen perusteella esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla. Erinomainen palvelumuotoilu sen sijaan osallistaa loppukäyttäjän, eli asiakkaan, mukaan tuotteen kehitysprosessiin. Näin uudistuksesta tehdään 100 % käyttäjälähtöistä ja sellaista, että se varmasti vastaa asiakkaan toiveita ja odotuksia. Kun koko palvelupolku (eli asiakkaan matka tarpeen tunnistamisesta ostotapahtuman kautta asiakasuskollisuuteen) on mietitty läpikotaisin ja solmukohdat selvitetty, taataan erinomainen palvelu, joka on loppukäyttäjälleen helppo sekä toimiva. Palvelu on myös ennen kaikkea sellainen, joka varmasti auttaa loppukäyttäjää ratkaisemaan ongelman, johon hän palvelua tai tuotetta käyttää. (Hellon, N.d.).

Palvelumuotoilussakin esiin nouseva innovointi löytyi esimerkkinä tarjouspyyntöaineistosta yhdessä tarjouspyynnössä, jossa pyydettiin esittelemään mitä alan innovaatioita palvelun tuottaja käyttäisi kohteen puhdistuspalveluiden toteuttamisessa. Innovaation lyhyenä määritelmänä voidaan esittää uutta tuotetta, sovellusta, toimintatapaa tai ideaa, joka on viety käyttöön. Toisin sanoen se on jotain uutta, mitä toimittaja on pilotoinnut ja

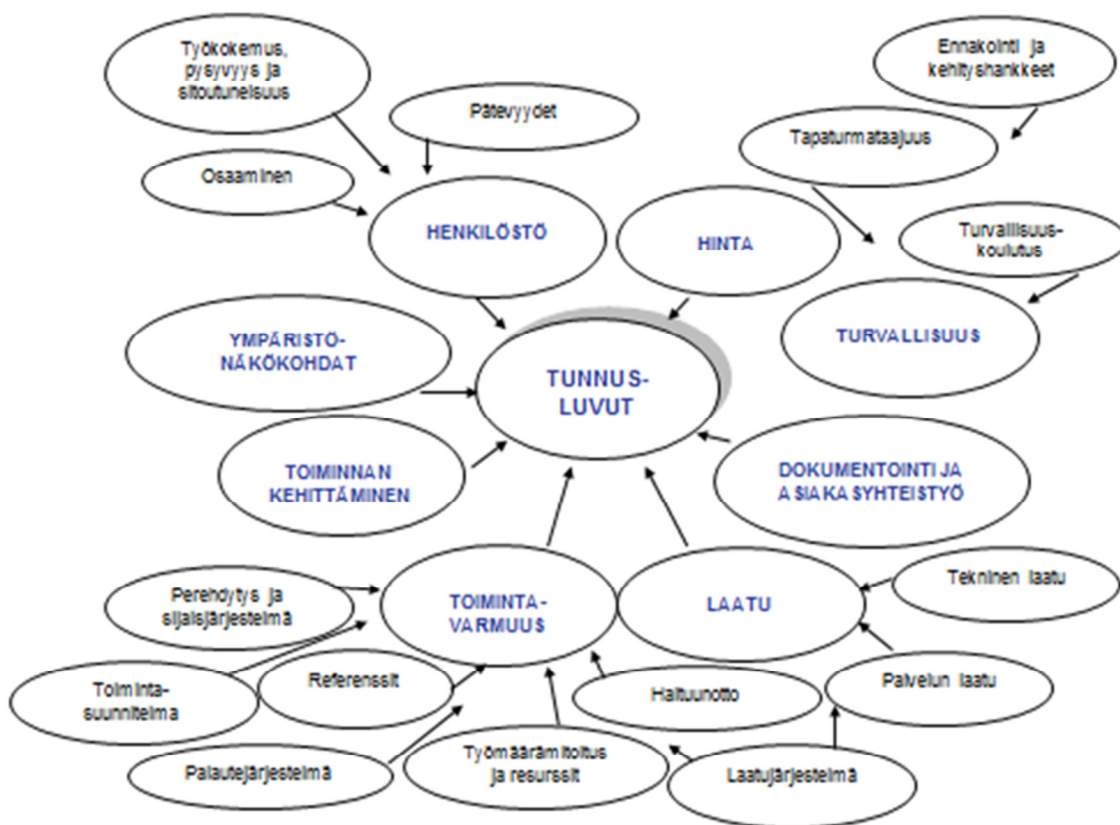
todennut toimivaksi ottaa osaksi omaa palveluaan. Innovointi taas on uudistamista ja kehittämistä, joka tähtää innovaation luomiseen. Kun organisaatiossa halutaan luoda innovaatioita, asetetaan yhteisiä, pitkäjänteisiä tavoitteita, jotka motivoivat henkilöstöä. Selkeä tavoite auttaa huomaamaan asioita, joilla tuotetta, palvelua tai toimintatapaa voidaan entisestään parantaa. Tavoite auttaa myös huomaamaan uusia toteutuksen mahdollisuuksia, joilla innovaatiota voidaan soveltaa muihin palveluihin. Yksi innovaatio johtaa helposti toiseen. (Inno-vointi, N.d.).

Palveluyritykset pyrkivät suunnittelemaan palvelutapahtumat asiakaslähtöisesti ja samalla kehittämään tapoja erottautua kilpailijoista. (Bergström & Leppänen 2009, 166). Puhdistuspalveluiden tuottamisessa voidaan toiminnan yleisten linjojen kehittämiseen käyttää asiakaskohtaisemman palvelumuotoilun rinnalla segmenttikohtaista palvelukonseptointia, joka on selkeä ja ytimekäs määrittely palvelun tärkeimmistä ominaisuuksista. Toimivasta konseptista on helpompaa jalostaa palvelumuotoilulla asiakaskohtaisesti räätälöity palvelutuote. Palvelukonseptin aikaansaamiseksi tarvitaan tietoa palveluympäristöstä ja asiakkaista, joka konkretisoituu konseptikuvauksessa. Palvelukonseptin suunnitteluvaiheessa pyritään hahmottamaan palvelun nykyistä tai tulevaa käyttöympäristöä. Konseptisuunnittelussa on hyötyä siitä, että ainakin tärkeimmät käyttöä koskevat faktat, lainsäädäntö ja asetukset, oletukset ja kokemustieto tuodaan esiin sellaisessa muodossa, että niitä voidaan tarkastella ja kommunikoida suunnittelijoiden kesken. (Mäki, 2018).

Henkilöstön kehittämisessä tarpeiden ja osaamisen analysointi on tehtävä sekä yksilön, tiimin kuin koko työyhteisönkin kannalta. Yksilön kyky suoriutua erilaista tilanteista korostaa ihmissuhdetaitojen merkitystä, sillä rutiininomaisten työtehtävien sijaan tiimi- ja projektityö vaihtuvilla kokoonpanoilla lisääntyvät tulevaisuudessa. Työntekijän asenne on ratkaisevassa roolissa, mutta ammattitaidon kehittäminen on asennemuutokseen verrattuna helpompaa (Kauhanen 2009, 148).

5 AINEISTO JA MENETELMÄ

Teoriapohjaksi aiheesta löytyy jonkin verran kirjallisuutta, mutta tärkeimmät työtä ohjaavat tekijät ovat tarjouspyynnöt, joista on tehty dokumenttianalyysi. Tässä opinnäytetyössä on analysoitu neljäkymmentä siivouspalvelun tarjouspyyntöä vuosilta 2016 – 2017 läpi ja käsitellään niiden pohjalta löydettyjen kelpoisuusehtojen, vähimmäisvaatimusten ja tarjousten vertailuperusteiden osalta löydettyjä mitattavia tunnuslukuja (kuvio 9). Tutkimuksen lähtökohtana on löytää tämän hetkinen suuntaus ja tunnusluvut jotka ohjaavat siivouspalvelutarjouksien vertailua. Näiden tunnistaminen, niiden todenmukaisen mittaamisen ja toimivan raportoinnin kehittäminen ovat selkeä kilpailuetu kireässä markkinatilanteessa, sekä auttavat myös ennakoivasti kehittämään ja ohjaamaan palvelun konseptointia.



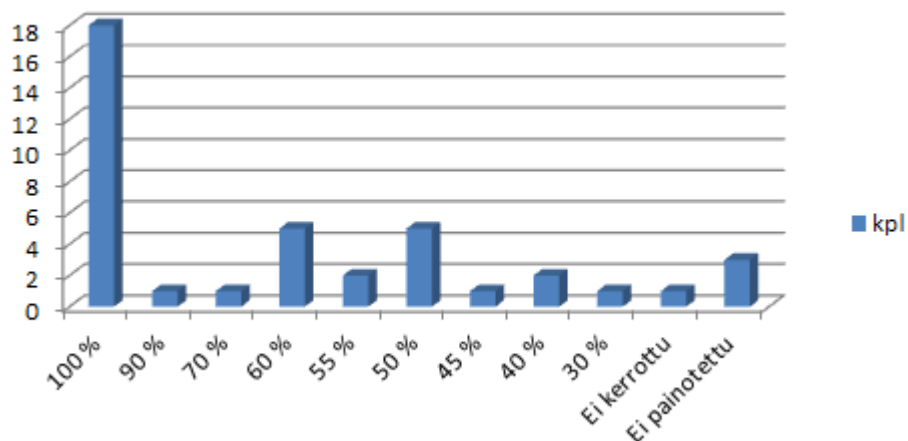
KUVIO 9: Aineiston tunnusluvut

Tässä tutkimuksessa keskitytään vain siivouspalveluihin liittyviin tunnuslukuihin, joita käsitellyn Suomesta saadun aineiston perusteella on löytynyt, mukana ei ole Pohjoismaisia tai globaaleja tarjouspyyntöjä. Tutkimus on tarkoitettu Sodexo Oy:n käyttöön myyntiorganisaation ja palveluiden kehittämisen näkökohtiin.

6 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELO

Hinnan vaikutus oli selkeä (kuvio 10). Hintakilpailuja oli noin puolet koko tarjouspyyntömateriaalista. Neljästäkymmenestä tarjouspyynnöstä kahdeksantoista (18) oli vertailuperusteiltaan puhtaasti hintakilpailuja, mutta näistäkin kahdeksatoista (12) oli perinteiseen yritystoimintaan liittyvän kelpoisuusehtojen lisäksi puhdistuspalveluun liittyviä vähimmäisvaatimuksia. Hinta löytyi valintaperusteiden osana kolmessa (3) tarjouspyynnössä ilman painotusta ja kahdeksassatoista (18) painotusvälillä 35 – 90 %. Yksi tarjouspyyntö ei avannut minkäänlaisia valintaperusteita.

TAULUKKO 10: Hinnan vaikutus vertailuperusteena

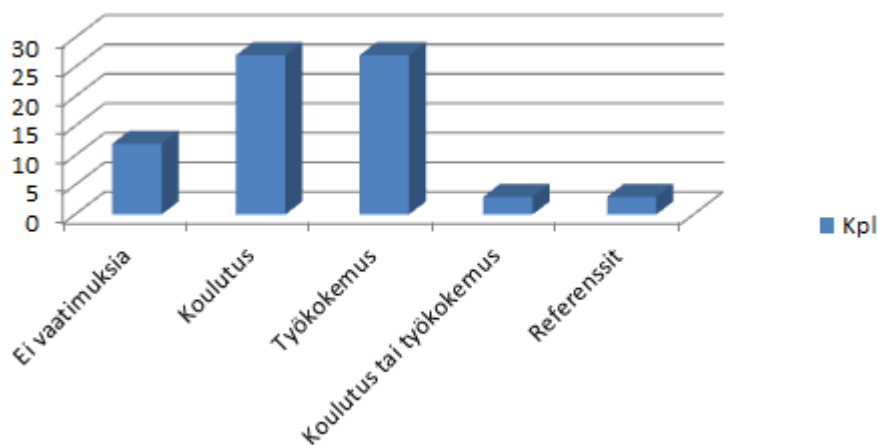


Tutkimusaineistoa tarkasteltaessa käy myös ilmi, että saatuja tarjouksia voidaan mahdollisesti varsinaisen hinnan lisäksi vertailla yritysten antamia tietoja apuna käyttäen esimerkiksi tehokkuutta (m^2/h), tai tuotannon hinnoittelu- ja kustannustasoa ($€/h$ tai $€/m^2$). Näitä tunnuslukuja palveluliikkeitä myös perinteisesti käyttävät benchmarkatesaan omaa toimintaansa kilpailijoihin nähden. Hintoja pyydettiin ilmoittamaan vuosittaisina kustannuksina sekä ylläpito- että perussiivouksen osalta, sekä ylläpitosiivouksen kuukausihintana. Lisätöille ja perussiivouksille pyydettiin hinnoittelua myös $€/m^2$, kappale- ja kertahintana.

Henkilöstöön liittyvät vaatimukset olivat ylivoimaisesti suurimmassa roolissa vähimmäisvaatimuksia ja vertailuperusteita tarkasteltaessa. Palveluhenkilöstön ja erityi-

sesti työnjohdon ammatillista osaamista ja työkokemusta arvostettiin selkeästi. **Siivoustyönjohdolta** (Taulukko 11) koulutus ja työkokemus yksilöitiin kolmessakymmenessä (30) tarjouspyynnössä, vertailuperusteiden laatupisteytykseen vaikuttavana tekijänä se oli kuudessa tarjouspyynnössä. Kolmelle tilaajalle riitti, että työnjohdolla on joko koulutus tai työkokemusta. Ammatillisen osaamisen lisäksi korostettiin esimiestäitoja ja muutamissa tarjouspyynnöissä esimiehestä tuli myös esittää asiakaspalautteena tai vastaavanlaisessa kohteessa hankittuna esimiestyökokemuksena saatuja referenssitietoja. Yhdessä tarjouspyynnössä tilaaja halusi kiinnittää esimiehen täysin vain kyseisen asiakkuuden hoitoon. Esimiestyössä opistotason siivousteknikko, restonomi, tai siivousteknikon erikoisammattitutkinto olivat yleisimmin esitetyt pätevyudet, mutta osa tarjouspyynnöistä käytti pelkästään termiä työhön soveltuva koulutus.

TAULUKKO 11: Työnjohdolta vaaditut ominaisuudet

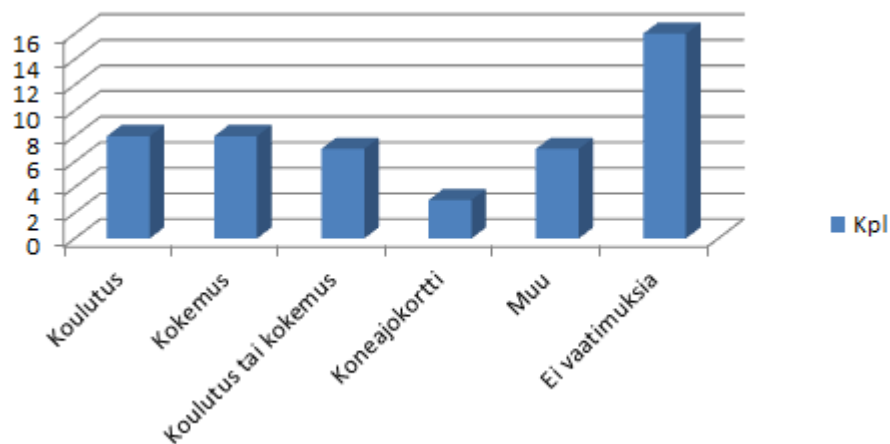


Työntekijöiltä vaadittiin kahdeksassatoista (18) tarjouspyynnössä ammatti- tai perustutkintoa ja/tai työkokemusta (kuvio 12). Yleisin koulutusvaatimus oli laitoshuoltajan ammattitutkinto. Yksittäisissä tarjouspyynnöissä oli kelpoisuusehtona työhön soveltuva henkilöstö ja työntekijöiden riittävä ammattitaito.

Työkokemuksen osalta haettiin kahta eri tunnuslukua; työkokemusta koko ammatillisen uran ajalta, sekä palvelussuhdeaika nykyisellä työnantajalla. Varsinaisesta vaihtuvuudesta toimittajan henkilöstön osalta kysyttiin kertaalleen ja yksi tilaaja halusi selvityksen miten vaihtuvuuden minimointi varmistetaan.

Kolme tilaaja edellytti, että työntekijöillä on suoritettuna koneajokortti. Yksi tarjouspyyntö halusi työntekijöille aiempien vastaavien siivouskohteiden suosituksia.

TAULUKKO 12: Henkilöstöltä vaaditut ominaisuudet

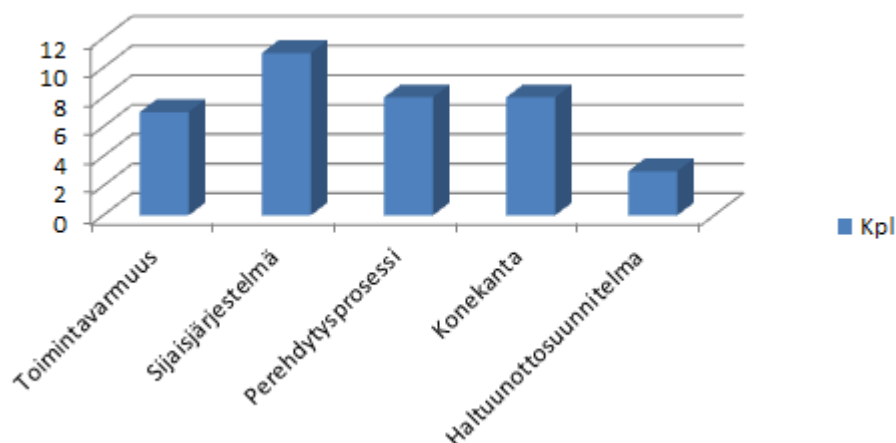


Ammatillisten pätevyyksien lisäksi yksityiskohtaisia **pätevyyksiä** ei ollut listattuna, mutta menettelynä työturvallisuuskortti löytyi vähimmäisvaatimuksena kahdesta tarjouspyynnöstä, joista toinen koski koko kohdehenkilöstöä, toinen vain työnjohtoa. Kolmessa tarjouspyynnön laadunhallinta INSTA 800-standardin mukaisesti asettaa henkilöstölle osaamisvaatimukset ja pätevyysvaatimukset henkilösertifiointeina tarkastuksen tekijälle sekä palvelun suunnittelijalle.

Toimintavarmuus (Taulukko 13) löytyi käsitteenä seitsemästä tarjouspyynnöstä. Painotukset ja kiinnostuksen kohteet vaihtelivat suuresti. Eniten pyydettiin **sijaisjärjestelmän kuvausta**, joka mainittiin yhdessätoista (11) tarjouspyynnössä. Yksi tilaaja velvoitti esittämään vasteajan, jossa sijainen on saatu kohteeseen.

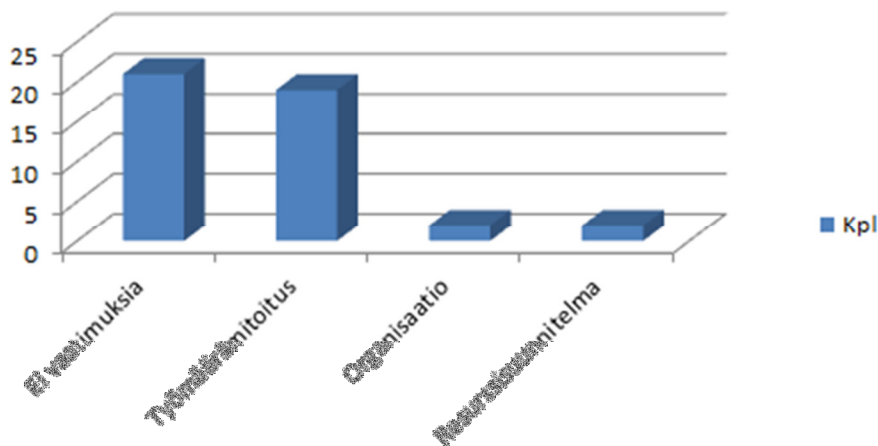
Kahdeksan tilaajaa oli kiinnostunut toimittajan **perehdytysprosessista** ja **siivouskonekannasta** kohteissaan. Erillinen **haltuunottosuunnitelma** tuli laatia kolmelle tilaajalle.

TAULUKKO 13: Toimintavarmuuden osatekijät



Toimintavarmuuteen liittyvä **työmäärämitoitus** ja **resursointi** (Taulukko 14) nostettiin esiin lähes puolessa tarjouspyynnöistä. Yhdeksäntoista (19) tilaajaa velvoitti palveluntuottajaa esittämään työmäärämitoituksen kohteittain, kaksi isomman tarjouskokonaisuuden tilaajaa edellytti myös erillistä **organisaatiokuvausta**. **Resurssisuunnitelma** osana toiminnan kuvausta pyydettiin kahdessa tarjouspyynnössä.

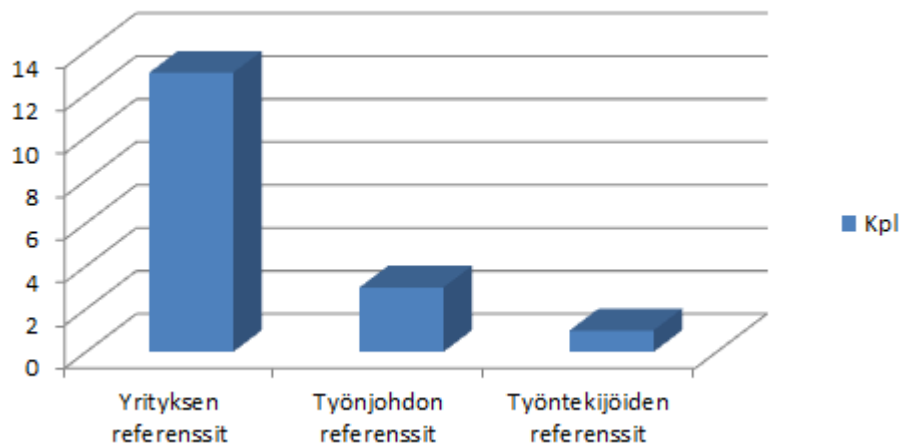
TAULUKKO 14: Työmäärämitoitus ja resursointi



Vain yksi tilaaja jätti siivouspalvelun **toiminnan suunnittelun** tuottajan kehitettäväksi, muissa tarjouspyynnöissä tilaaja oli antanut valmiit taajuudet ja/tai puhtaustasokuvaukset joiden mukaisesti palvelu tuli tuottaa. Viisi tarjouspyyntöä velvoitti toimittajan esittelemään kuinka puhdistuspalvelu tuotetaan kohteissa. Kahdessa tarjouspyynnössä toimittajan tuli esittää jaksottaisten- ja perussiivousten suunnitelma vuosikellona. Käytettävien menetelmien, välineiden ja puhdistusaineiden esittelyä pyysi neljä tilaajaa.

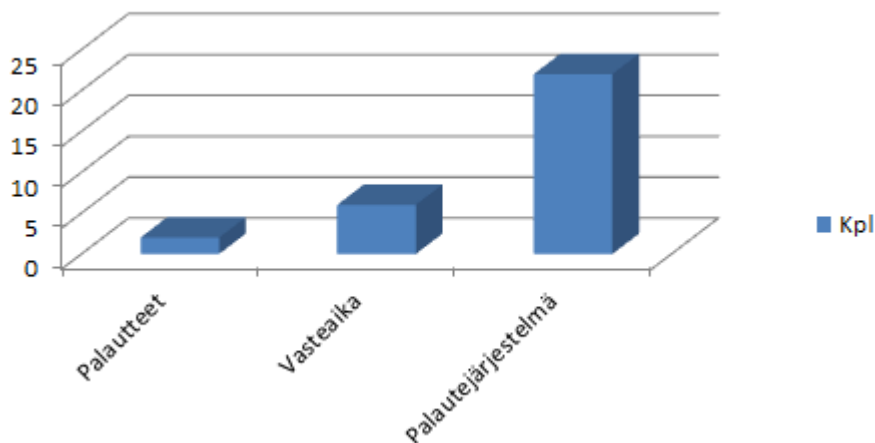
Referenssit (Taulukko 15) kiinnostivat kolmeatoista (13) eri tilaajaa, joista yksi oli liittänyt tarjouspyynnön mukaan oman laatukselynsä, joka toimittajan oli täydennettävä viiden nykyisen asiakkaansa kanssa. Referenssit oli rajattu joko sopimushintaan ja/tai samantyyppisiin asiakkuuksiin. Henkilöstön referenssejä edellytettiin työnjohdon osalta kolmessa ja työntekijätasolla yhdessä tarjouspyynnössä.

TAULUKKO 15: Pyydyt referenssit



Palautteet nostettiin esiin kahdessakymmenessä neljässä tarjouspyynnössä. Palautejärjestelmän kuvausta pyydettiin kahdessakymmenessä kahdessa (22) tarjouspyynnössä, kahteen riitti palautekanavan olemassaolo (Taulukko 16). Vasteajat palautteen käsitteilyyn oli määritellyt kuusi tilaajaa ja ne noudattivat melko tasaisesti noin yhden työpäivän linjaa. Palautteisiin liittyen sanktioituja tarjouspyyntöjä oli seitsemän kappaletta.

TAULUKKO 16: Palautteiden käsittely



Reklamaatioiden, palautteiden ja tilauksien halutut kanavat oli määritelty valmiiksi. Näitä olivat asiakkaan oma sähköinen toiminnanohjausjärjestelmä, sähköposti, sähköinen huoltokirja, tai toimittajan erillinen sähköinen palautejärjestelmä.

Tavoitettavuudesta oli työnjohdolle asetettu aikaikkuna kolmessa eri tarjouspyynnössä, jonka lisäksi yksi tilaaja edellytti kohteeseen hankitavaksi työntekijälle kohdepuhelin, josta tämän tavoittaa työvuoron aikana. **Palvelun seurattavuuteen** liittyen sähkö-

köisten järjestelmien käyttöön viitattiin suoraan kahdessa tarjouspyynnössä, joista toinen antoi mahdollisuuden myös perinteisiin käsin täytettävien seurantalistojen käyttöön. Kaksi tilaajaa velvoitti toimittajan käyttämään omaa sähköistä järjestelmäänsä toiminnan suunnittelussa ja dokumentoinnissa.

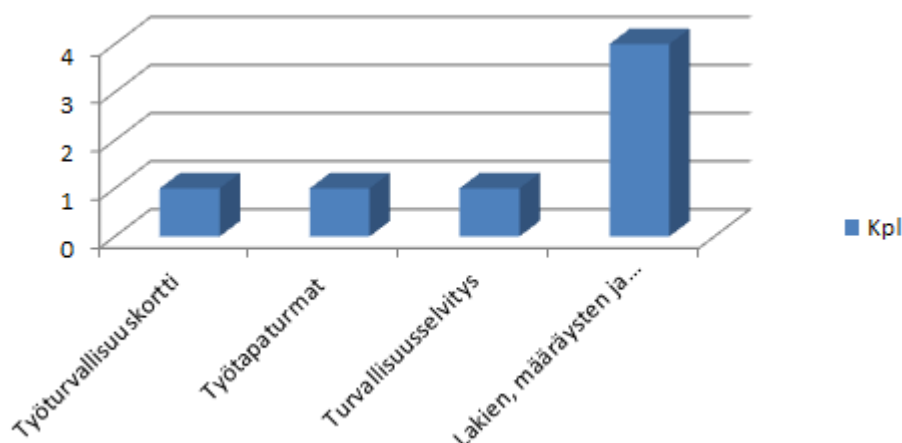
Toimittajan **ympäristöohjelmaan** tai **ympäristötoimiin** halusi tutustua viisi tilaajaa. Ympäristöohjelma kuvaa tapaa toimia ja asettaa konkreettiset tavoitteet palvelun tuotannossa tehtäville toimenpiteille. Näiden ympäristötoimien määrittelyssä tarjouspyynnöistä löytyi yksilöityjä toimenpiteitä kuten ympäristömerkittyjen tuotteiden käyttö, menetelmävalinnat, sekä puhdistuspalvelussa käytettävien välineiden ja koneiden elinkaariajattelu. **Ympäristösertifikaatti** nousi esiin vain yhdessä tarjouspyynnössä, samoin jätehuollon järjestelyt, veden käytön minimointi ja hiilijalanjäljen seuranta. Kaksi tilaajaa velvoitti toimittajan sitoutumaan oman ympäristöohjelmansa tavoitteisiin.

Työturvallisuuteen (Taulukko 17) liittyen yleisesti korostettiin **lakien, säädösten ja ohjeistusten noudattamista**. Tähän liittyen viitattiin **riittävään suomenkielen taitoon**, jotta turvallisuusnäkökohtien sisäistäminen olisi varmennettu.

Kahdessa tarjouspyynnössä toimittaja velvoitettiin **sitoutumaan** tilaajan turvallisuustavoitteisiin ja osallistumaan kohteen **turvallisuusperehdytyksiin**.

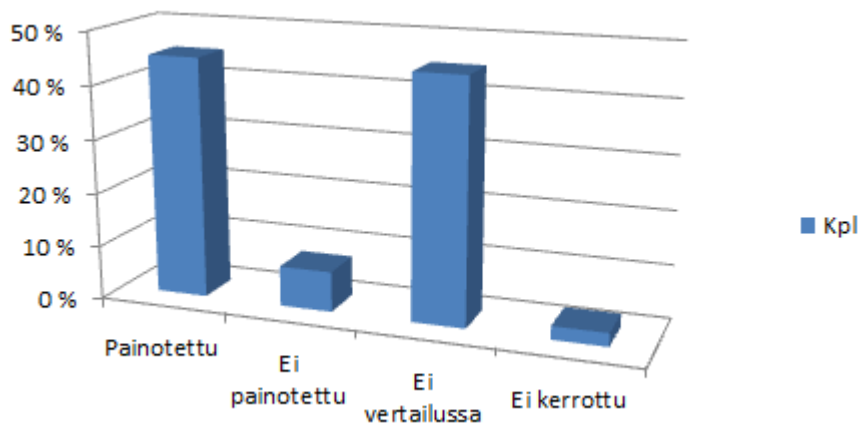
Työturvallisuuskortti vaadittiin koko henkilöstöltä yhdessä tarjouspyynnössä, työnjohdolta toisessa. Yksi tilaaja oli kiinnostunut toimittajan omien **tapaturmien määräästä** viimeisen kolmen vuoden ajalta. **Turvallisuusselvitys** koko henkilöstölle vaadittiin yhdessä tarjouspyynnössä.

TAULUKKO 17: Työturvallisuuteen liittyvät asiat



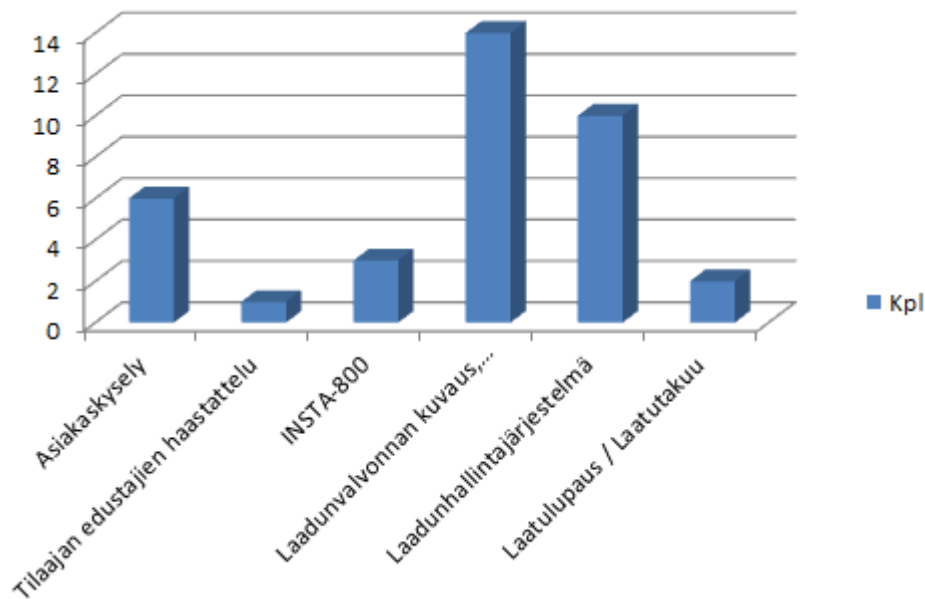
Laadullisiin kriteereihin sisältyy kaikki hinnoittelun ulkopuoliset tekijät. Laadun osuutta vertailuperusteena (Taulukko 18) oli käytetty kahdessakymmenessäyhdessä (21) tarjouspyynnössä painotuksin tai ilman. Edelleen yksi tarjouspyyntö ei avannut vertailuperusteita lainkaan.

TAULUKKO 18: Laadullisten tekijöiden osuus vertailuperusteena



Käsitteen **laatu** sisälsi 22 tarjouspyyntöaineiston lähteistä (Taulukko 19). Sen sisältö ja suhde hinnan painotukseen vaihteli suuresti. Kymmenen tilaajaa käytti termiä **laadunhallintajärjestelmä**, jonka tuli sisältää paitsi laadunvalvonta ja siihen liittyvät toimenpiteet, mutta erikseen eriteltyinä sen sisältä löytyivät tarjouspyynnöstä riippuen muun muassa johtaminen, sijaisjärjestelmä, perehdytysohjelma, haltuunottosuunnitelma ja palautejärjestelmä.

TAULUKKO 19: Laatukriteerit



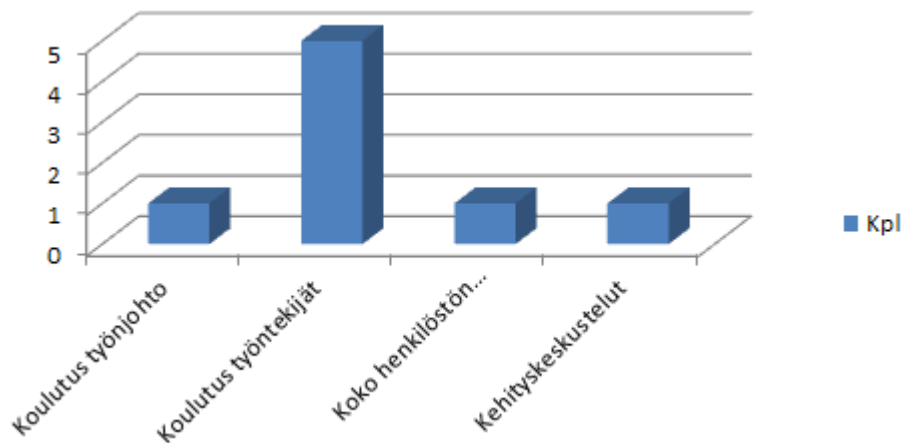
Siivoustyön teknisen laadun valvonnasta oli kiinnostunut neljätoista (14) tilaajaa. Osassa tarjouspyyntöjä annettiin valmiita taajuuksia, jotka vaihtelivat joka kuukausittaisista kierroista aina kahdesti vuodessa tehtävään seurantaan. Yksi tarjouspyyntö oli määritellyt kuukausitasolla prosenttiosuuden, joka kohteista tuli tarkastaa. Kahdella tilaajalla oli oma laadunvalvonta-pohja jota laatukierroksilla tulisi käyttää ja kolme asiakasta käytti INSTA-800 laatustandardia.

Tarjouspyyntöaineistoissa löytyi myös **asiakasyhteistyön tavoitteita**, kuten säännöllisiä **kokouskäytäntöjä, dokumentointi ja raportointi**. Dokumentointi nostettiin myös esiin päivitettävänä kohdekansiona, sekä perehdytyksen, koulutusten, tehtyjen työtuntien, laskutuksen, siivouksen tuotteistuksen, jakso- ja perussiivousteiden, konekannan, resursoinnin, varahenkilöjärjestelmän ja laadunseurannan osalta. Kokemuksen mukaan muina esimerkkeinä siivouspalveluiden raportoinnista ovat ympäristötoimien raportti, laatukooste ja palveluostojen raportointi. Yhtenä erillisenä raporttina voidaan nostaa myös siivouspalvelun teknisen laadun raportointia, kun käytetään INSTA 800-laatustandardia, sillä se määrittelee raportoinnille tarkan muodon.

Henkilöstön jatkuva kehittäminen (Taulukko 20) nousi myös esiin. Kolmessa tarjouspyynnössä haluttiin esitettäväksi henkilöstön **koulutusohjelma**, joista yhdessä sen toteutumista tuli raportoida sopimuskauden aikana vuosittain. Kahdessa näistä tilaaja

halusi tietää, montako tuntia toimittaja käyttää vuosittain henkilökunnan osaamisen kehittämiseen ja ylläpitoon. Yksi tarjouspyyntö halusi varmistaa, että palveluntuottaja myös kartoittaa henkilöstön osaamisen tasoa vuosittaisilla kehityskeskusteluilla.

TAULUKKO 20: Henkilöstön osaamisen kehittäminen



Kolmessa tarjouspyynnössä edellytettiin, että palvelun tarjoaja sitoutuu joko asiakkaan kanssa yhteistyöhön (joka itse tarjoaa alan koulutusta), tai työllistää määrätylle ajanjaksolle henkilön, joka ei työllisty normaalisti. Pitkäaikaistyöttömän työllistämiseen haluttiin panostusta yhdessä tarjouspyynnössä ja yksi tilaaja halusi sitoutumisen työtoimintaan ja oppisopimuskoulutukseen sopimuskauden aikana. Yhdessä tarjouspyynnössä toimittajan tuli sitoutua miesten ja naisten välisen tasa-arvon toteutumiseen.

Yksittäisinä vaadittuina edellytyksinä löytyivät toimittajan **maksimaalisen siivouskapasiteetin ilmoittaminen**, **innovaatioiden käyttö** kohteissa, **palvelulupaus**, toimittajan oman **siivouskonseptin esittely** ja siivouspalveluiden **menetelmäkuvaus** tilatyypeittäin. Yksi tilaaja edellytti, että toimittajalla on **toimipiste** samassa kaupungissa kohteen kanssa.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Siivouspalveluita on mitattu kauan, sekä tiettyjä tunnuslukuja hyödynnetty toiminnan sisäiseen tarkasteluun, että esitettäessä tilaajalle toiminnan laatua ja sujuvuutta. Osa vanhoista tunnusluvuista ovat jo osa vähimmäisvaatimuksia ja kehitys on tuonut tullessaan monia uusia mahdollisuuksia mitata ja seurata suoriutumista annetuista tavoitteista. Tuotettu palvelu on kokonaisuus, joka koostuu osiensa summasta ja sen tarkastelussa tulisikin löytää paitsi ne alakohtaiset tunnusluvut, myös asiakaskohtaisten tavoitteiden mittarit.

Koin itse varsin hyödylliseksi uppoutua niihin mahdollisuuksiin, joita teoreettinen viitekehys avasi yksittäisten toimintojen mittaamisen osalta. Mittaamisesta saatavan hyödyn arviointi nousi mielestäni selkeästi esiin; pelkkä mittaaminen ei sinänsä jalosta toimintaa tai auta kehittämään sitä. Myös yksittäisten tunnuslukujen oikeellisuus voi vaihdella eri ajanjaksoilla ja antaa väärän kuvan yrityksen toiminnasta. Huomioitavaa on, että mitattavien lukujen todenperäisyys voi olla vaikeaa todentaa, tai analysoida perusteellisesti. Tämä tekee annettujen tietojen vertailemisesta haastavaa myös tilaajalle. Vertailukelpoisuutta voidaan parantaa, mikäli tilaaja määrittelee mittariston ajanjakson, alueellisuuden, erityisehdot ja suhteuttaa ne myös mahdollisesti toimittajaehdokkaan organisaation kokoon.

Mittaamisen tulisi olla myös helppoa, nopeaa ja tarkkaa. Sähköinen tiedonsiirto, sovellukset ja älylaitteet mahdollistavat nyt ihan uudella tavalla monenlaisen seurannan. Tiedon käsittely ja lajittelu voidaan tehdä nopeasti yhdessä näkymässä. Myös asiakkaalle voidaan antaa suora pääsy valittuihin tietoihin, jolloin erillisen raportoinnin määrä vähenee.

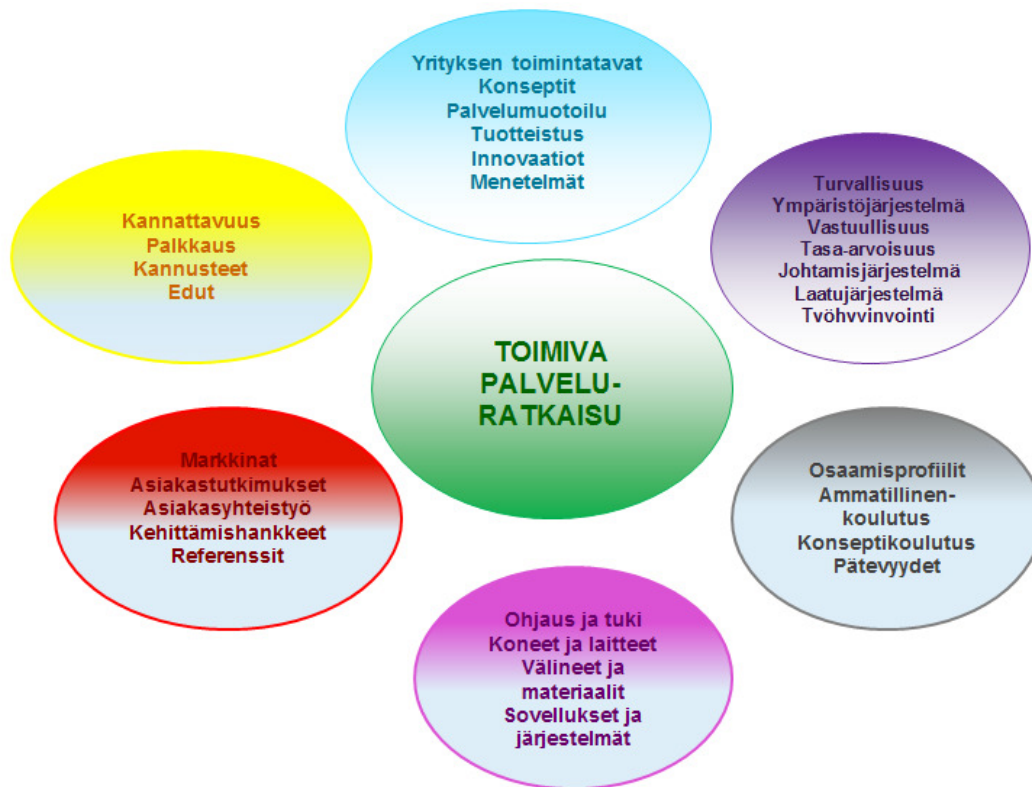
Vaatimusten moninaisuus, segmenttikohtaisuus ja yksilölliset asiakkaiden toiveet nostivat esiin tarpeen kehittää toimiva kartoitustyökalu tarjouspyyntöjen yksityiskohtaiseen läpikäyntiin. En näe oikotietä onneen, vaan jokainen yksittäinen tarjouspyyntö vaatimuksineen tulisi pilkkoa osiin, joihin on mahdollista etsiä vastaukset. Käytännössä pelkän analysointipohjan tekeminen ei kuitenkaan riitä, vaan toimivan tarjousprosessin takaamiseksi yrityksellä tulee olla myös valmiita vastauksia, tuotteita ja toimintatapoja jotka kohtaavat nämä toiminnan edellytykset. Tämä tarkoittaa osaavan henkilöstön li-

säksi myös toimivia prosesseja eri palveluntuottajan yksiköiden kesken.. Tämä vaatii yrityksiltä monipuolisia seurantatyökaluja ja hyvää yhteistyötä tiimien välillä. En voi olla nostamatta kasvanutta teknologian käyttöä esiin työn seurantaan ja dokumentointiin liittyen. Teknologian hyödyntäminen on arkipäiväistynyt ja alalla on laajasti käytettävissä muun muassa erilaisia sovelluksia työajanseurantaan, raportointiin, laadunvalvontaan ja toiminnan sujumuuteen reaaliajassa. Vaikkakin vain yhdessä tarjouspyynnössä kysyttiin, mitä uusia innovaatioita palveluntuottaja aikoo kohteissa käyttää, on keinoälyn ja tekniikan hyödyntäminen korostunut kilpailutilanteessa; etenkin jos palvelu halutaan ostaa lopputuloskeskeisenä, eikä perinteisiin taajuuksiin perustuvana.

Sähköinen työajanseuranta on Suomessa suurimmilla palveluntuottajilla ollut käytössä jo 2000-luvun alusta asti. Se varmentaa toimintaa ja helpottaa valvontaa, kun reaaliajassa voidaan seurata miten työntekijä on töissä, tai mitä yksittäisiä tiloja hän on siivonnut. Verrattuna perinteisiin paperisiin kuittauslistoihin sähköinen dokumentointi on selkeämpi ja nopeammin saatavilla.

Sensortechnikkaa on puhdistuspalvelualalla hyödynnetty laajemmin vasta viimeisten parin vuoden aikana. Asiakaskohteen kriittisten tilojen siivouksessa, tai tarpeeseen ja lopputulokseen perustuvassa toiminnassa saniteettilaitteiden, roska-astioiden ja kävijämäärien seuranta ohjaa työn kohdentamista ja ajoittamista. Järjestelmistä saatava tieto hälytysrajoista toimii realistisena työsuunnittelun tukena sekä toiminnan kehittämisessä, että kilpailutilanteessa.

Kuviossa 21 olen hahmotellut oman näkemykseni siitä, miten yrityksen eri toimintojen tehtäviä tarvitaan toimivan palveluratkaisun osina. Niiden väliset suhteet ovat kuitenkin vielä tärkeämmät, sillä jolleivät eri osastot tiedä toistensa tekemisistä, eikä kokonaisuutta koota yhteen lopputulos ei ole toimiva.



Kuvio 21: Toimivan palveluratkaisun osat

Kuvion ympärillä tulisikin olla monisuuntainen kehä, jossa tiedot siirtyvät eri toimintojen välillä. Kehittämisellä ja asiakastuntemuksella ei ole arvoa, ellei sitä hyödynnetä toiminnan johtamisessa ja asiakassuhteen kehittämisessä.. Tunnuslukujen tulisi ohjata toimintaa, eikä toiminnan haluttuja tunnuslukuja.

Työssä on pyritty esittämään mittaamisen hyötyjä, mutta sen ei tule olla itse tarkoitus. Siinä piilee myös omat sudenkuoppansa, niin kuin kaikessa tekemisessä; kuten Intergratan verkkojulkaisussa todettiin: ”sitä saa mitä mittaa – vai johtaako tämä siihen, että saat vain sitä mitä mittaat?”.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki. Sanoma Pro oy.

Baldry, D & Barret, P. 2003. Facilities Management. Towards Best Practice. Second Edition. London: Blackwell Publishing

Baruch, Y. 1998. The Rise and Fall of Organizational Commitment. Human System Management..

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Helsinki: Business Edita.

Caramela, S. 2018. 4 Ways to Implement Peter Drucker's Theory of Management. Luettu 30.1.2019
<https://www.businessnewsdaily.com/10634-peter-drucker-management-theory.html>

Edu, no date. Ohjelman dokumentaatio. Luettu 22.1.2019
http://www03.edu.fi/aineistot/keke_paiv/rakentaminen/dokumentaatio.htm

Feldman, J. 1999. Verkkohallinta. Jyväskylä: Gummerus

Fingrid, no date. Luettu 12.3.2018
<https://www.fingrid.fi/kantaverkko/turvallisuus/tyoturvallisuus/tyoturvallisuuden-kehityshanke/>

Granqvist, H. 2014. Spontaanin palautteen malli ja alueellinen kehittäminen, verkkojulkaisu. Luettu 3.2.2019
<https://docplayer.fi/3934849-Case-spontaanin-palautteen-malli-ja-alueellinen-kehittaminen-henna-granqvist-tietohallintokoordinaattori-eksote.html>

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy

Hankintalaki 1397/2016. Luettu 15.8.2017
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Hellon, N.d. Palvelumuotoilun avainmittarit. Luettu 22.1.2019
<https://info.hellon.com/hubfs/Ladattavat%20materiaalit/Palvelumuotoilun%20avainmittarit%20-%20Hellon.pdf?hsCtaTracking=c104dea2-b431-4cb7-9ddc-8944ca39dac2%7Cb28b1fa8-1b47-41b1-b745-2eb4539a0d8e>

Hope C. & Mühlemann A. 1997. Service operations management – strategy, design and delivery. Prentice Hall. ISBN 0-13-149915-7.

Iloranta, K, Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy ja kirjoittajat.

Inno-vointi, no date. Luettu 22.1.2019
<http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/innovaatio-ja-innovointi-myos-julkisella-sektorilla>

Inspecta, Ympäristöjärjestelmän sertifiointi, ISO-14001, no date. Luettu 12.3.2018

<https://www.inspecta.fi/Palvelut/Sertifiointi-ja-arviointi/Johtamisjarjestelmasertifiointi/ymparisto/Ymparistojarjestelman-sertifiointi-ISO-14001/>

JHL, 2009. Puhtauspalvelualan ammattilaisen opas. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL C-sarja. Helsinki: Yliopistopaino.

JHL, siivoustyön mitoitus, no date. Luettu 3.2.2019

<https://www.jhl.fi/tyoelama/ammattialat/ravitsemis-ja-puhtausala/siivoustyon-mitoitus/>

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: Management Institute of Finland MIF Oy

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.

Jätelaki 646/2011. Luettu 13.2.2018

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110646>

Järvinen R. 2017, Resurssien hallinta organisaation menestystekijänä. Luettu 3.2.2019

https://camakoepm.com/wp-content/uploads/2017/11/Strategista_osaamisen_hallintaa.pdf

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYPro Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto P-C. 2003, Tulokkaasta tuloksentekijäksi, Talentum Media Oy.

Kesti, N. 2019. Esimiestyö. SSTL Puhtausala Esimies- ja asiantuntijapäivät.

Ketola, H. 2010, Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä, väitöskirja, Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

Kustannusyhtiö Koivuniemi, no date. Luettu 22.1.2019

<https://www.koivuniemi.com/prosessit-ja-toimintamallit>

Laatutieto, luotettavuustekniikka. no date. Luettu 9.3.2018

http://www.laatutieto.fi/product_catalog.php?c=68.

Lavonen, Meisalo, Niittykangas et al. 2001. Lukemalla ja kirjoittamalla oppiminen – verkkojulkaisu. Helsingin yliopisto. Verkkojulkaisu. Luettu 12.3.2018

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

Lehtonen, M. opinnäytetyö 2014. Julkiset hankinnat – muistilista ja ohjeita palvelujen kilpailuttamiseen. Turun amk, taloushallinto.

Lönnqvist, A. Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. tunnusluvut asiantuntijaorganisaation mittaamisvälineenä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Mäki, R. 2018. Yhteistyötila, Vaihe 2: Konseptointi. Luettu 22.1.2019
<https://yhteistyotilat.fi/wiki08/display/THLAKP/Vaihe+2%3A+Konseptointi>

Nuutinen, M. 2012. Organisaation kehittäminen ja uudistaminen. Luettu 20.3.2019.
<https://docplayer.fi/19586474-Miten-palvelukyvyyn-ja-kulttuurin-kautta-haetaan-muutosvoimaa-palveluliiketoiminnan-kehittamiseen.html>

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy

Porter, L. W. Steers, R. M. Mowday, R. T. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology 59/74.

Puhtausala 1/2018. Koulutus uudistuu. Julkaistu 9.2.2018.

Puhtausala, Kelpoisuusehdot / Soveltuvuusehdot, no date. Luettu 15.7.2017.
<https://puhtausala.fi/kelpoisuusehdot>

Puhtausala, Tietoa-alasta/aikastandardit, No date. Luettu 3.2.2019
<https://puhtausala.fi/tietoa-alasta/aikastandardit>

Puhtausala, Tietoa-alasta/Insta-800, no date. Luettu 14.8.2017
<https://puhtausala.fi/tietoa-alasta/insta-800>

Qreform, no date. Luettu 4.3.2018.
<http://www.qreform.com/tuotteet/patevyyksien-hallinta/>

QL-partners, no date. Luettu 25.2.2019.
<https://www.ql.fi/missiomme/mika+on+laatu+jarjestelma/>

Raatikainen, M. No date. Onnistunut kilpailutus. Luettu 2.2.2019
https://www.fi.issworld.com/-/media/issworld/fi/Files/Ostajan_opas.pdf?la=fi-FI

Raivio K., 2015. Helsingin Sanomat 23.1.2015. Luettu 10.3.2018
<https://lehti.tek.fi/opiskelijat/tek-tyokokemus-on-ratkaisevaa-vastavalmistuneen-tyollistymiselle>

Rantanen, R. No date. Luettu 9.3.2018.
<https://asiakas.kotisivukone.com/files/ukipolis.palvelee.fi/Vipina/amitec.pdf>.

Rewero Oy, 2001. Siivoustyömäärämitoitukset. Luettu 11.3.2018
<http://www.rewero.fi/siivous.htm>

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu. Kestävää kehitystä organisaatiossa. WSOY. Porvoo.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 3., uudistettu painos. Juva: WSOY-yhtymä

Routto N. & Puhto J. 2000. Ulkoistetun kiinteistönhoidon laadunhallinta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 189. Espoo.

Ruokolainen, J. & Aarikka-Stenroos, L. 2015. Rhetoric in customer referencing: Fortifying sales arguments in two start-up companies. Industrial Marketing Management 54.

Salminen, S., 2014. Mitä laatu on? Osaammeko määritellä sen? Aalto PRO.

SFS 5967. 2010. Puhtausalan sanasto. Vocabulary of cleaning industry. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS

Sihvonen H., 2010. HUOVI – verkoston sähköinen työympäristö. Luettu 20.1.2019

<https://docplayer.fi/4435714-Huovi-verkoston-sahkoinen-tyoymparisto-sahkoinen-tyopoyta-seminaari-29-04-2010-tutkimuspaallikko-hannu-sivonen.html>

Simola O., opinnäytetyö 2018, Hyvän referenssin anatomia, Turku AMK, Ylempi AMK tutkinto Liiketoiminnan kehittäminen.

Sodexo, yritysesittely, no date. Luettu 14.8.2018.
<https://www.sodexo.fi/yritys>

SSTL, Puhtausala, Insta-800 henkilösertifiointi, no date. Luettu 12.3.2018
<https://puhtausala.fi/insta-800-henkilosertifiointi>
Suomisanakirja, no date. Luettu 3.2.2019
<https://www.suomisanakirja.fi/sijainen>

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tappura, S., Hämäläinen, P. Saarela, K-L., Luukkonen, O. 2010. TTK, Sähköalojen työalatoimikunta. Painojussit Oy 1. painos.

Tilastokeskus, no date. Tapaturmataajuus. Luettu 31.12.2018.
<https://www.stat.fi/meta/kas/tapaturmataajuu.html>

Tilastokeskus, 2007. Palvelut Suomessa. Luettu 20.3.2019.
http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-09-28_004.html?s=4

Tolvanen V., 2016. Menestyvä strategia. Luettu 31.12.2018
<https://www.villetolvanen.com/fi/2016/11/01/menestyva-strategia/>

TTK, Työturvallisuuskeskus, 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakkoivaa työsuojelua, Painojussit Oy.

TTK, Työturvallisuuskeskus, 2010. Mittaaminen osana turvallisuuden johtamista. Luettu 20.1.2019

https://ttk.fi/files/4642/Mittaaminen_osana_tyoturvallisuuden_johtamista.pdf

Turun kaupunki, 2017. Kiinteistöliikelaitos Tilapalvelut. Luettu 4.10.2017.

Haahtela_eTarjouspyynto_472017_125303.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002 / 738. Luettu 10.3.2018

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Tähkänen, P., opinnäytetyö 2015, Logistiikan suorituskyvyn johtaminen. JAMK, Ylempi AMK tutkinto, Logistiikan koulutusohjelma.

Ukkola M., 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. Uuden hankintalainsäädännön tarjousten valintaa koskevat säännöt. Luettu 22.1.2019.

<https://www.hankinnat.fi/sites/default/files/media/file/Ukkola%20tarjousten%20valinta%20ja%20vertailuperusteet.pdf>

Vaitti, S., opinnäytetyö 2014, Puhtauspalvelu toiminnallisen laadun arviointijärjestelmän kehittäminen ja siivouksen teknisen laadun mittaus- ja arviointijärjestelmän arviointi, Tampere TAMK, Ylempi AMK tutkinto Yrittäjyys- ja liiketoiminnan osaaminen.

Valkosalo, T. 2016. Siivoussektori, Puhtausala 6/2016

VTT, Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja, 2009. Antikainen, M., Halonen, M., Kaikkonen, J., Kettunen, J., Myllyoja, J., Rynänen, T., Vähä, P. Luettu 20.3.2019

<http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/T2508.pdf>

Vuori M., 2010. 125 pointtia dokumentoinnista. Luettu 12.3.2018.

https://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/satavartti_pointtia_dokumentoinnista.pdf

Whyte, W. 2010. Cleanroom Technology. Fundamentals of Design, testing and Operation. Second Edition. Chichester. United Kingdom. John Wiley & Sons, Ltd.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy

Ympäristönsuojelulaki 527/2014. Luettu 12.3.2018

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140527>

Ympäristöosaava, no date. Luettu 12.3.2018

<http://www.ymparistoosaava.fi/ruokapalveluala/index.php?k=22597>

Österlund, P. 2016. Tuotteen hinnoittelu. Luettu 21.3.2019

<http://www.parosterlund.com/tuotteen-hinnoittelu/>

LIITTEET

Liite 1. Siivouspalveluiden kilpailuttaminen / SSTL Puhtausala

OHJEITA TARJOUSPYYNNÖN LAATIMISEEN

Tarjouspyyntöön sisällytettävät asiat:

1. Hankintayksikön määrittely

Ilmoitetaan yrityksen / organisaation nimi, joka hankinnan suorittaa.

Mikäli hankintaan osallistuu useita hankintayksiköitä, yksilöidään kaikki hankintaan osallistuvat hankintayksiköt ja se, mikä hankintayksiköistä hoitaa hankinnan käytännössä.

Hankintayksiköillä tarkoitetaan palvelun tilaajia/hankkijoita.

2. Hankinnan kohde ja tavoitteet

3. Sopimuskausi

4. Hankintamenettely

5. Yhteydenpito ja lisätiedot kilpailun aikana

6. Tarjoustietojen ja hankinta-asiakirjojen julkisuus

7. Tarjousten käsittely

8. Tarjousten vertailu

9. Sopimus

10. Erimielisyydet ja tarjousasiakirjojen pätevyysjärjestys

11. Laskutus

12. Maksuehto

13. Tarjouksen jättömenettely ja voimassaolo

14. Päiväys ja allekirjoitukset

Liitteet:

Luetellaan kaikki tarjouspyynnön liitteet. Mikäli hankintaan sovelletaan yleisiä sopimusehtoja, luetellaan myös ne.

1. Hankinnan kohteen kuvaus

2. Kelpoisuus- ja soveltuvuusehdot, tarjouslomake (palautetaan täytettynä tarjouksen yhteydessä)

3. Hinnat, tarjouslomake (palautetaan täytettynä tarjouksen yhteydessä)

4. Sopimusmalli

5. Tarkistuslista ja kansilehti

Liite 2: Tarjouspyyntöjen vertailupohja

Mro	Hinta	Laatu	Henkilöstövaatimukset	Työnjohdon vaatimukset	Työmäärämitoitustarjous ja henkilöstövaatimukset	Hinnat	Laadunhallinta	Kehittäminen	Palauttejärjestelmä	Toimintavarmuus	Sanktiot	Ympäristönäkökohdat	Turvallisuusnäkökohdat	Referenssit	Ariakertytys ja raportointidokumentointi	Muuta	
1	100		Laitarkuultaja tai vart. sekä työkakemur. Koneajakartit.	Siivoustekniikka tai Rastanamirekät työkakemur arimierityttä	Eritettävä	ourfuka ourfouari	Ariakarvalvaan, yhteiset palaverit 2xvuori, laatuksely 2xvuori	Siivoukurtannurton alentaminen laadun säilyessä, hyäty ariakaan ja taimittajan korkeen 50%/50%	Erimier tavaittavuuzakla 8-14, sähköpartilla tulleet reklamaatiot 1 työpäivä varteaika, karjaur kiireellirille 1h (arim eritetahrajen paita)		Käytärä				2xvuodessa	Palvelun tuuttajalla tulle alla taimipirtokaupungira tai reutukunnara. Palvelun tuuttajaa antaa puhtaustaravaasti mukriin perurtaen aman palvelukuvaaren riiivaurtyän taituttamirerta.	
2	100		Ammatillinen kaulatur tai työkakemur	Sapiiva kaulatur ja arimierkakemur	Eritettävä	ourfuka ourfouari kahteittai n	Yhteistyä 1-2xvuodessa. Ariakertytyväryy rkyryly ja henkilirän edurtaajien haartattelut.		Vaaditaan, ei eritelty			Taimittajaritautuu ariakaan ympirirtäihjelma n mukaireen taimintaan. Huamiatava mm tuuttairtukron elinkaaren aikainen ympirirtäikuarma ja ympirirtäumerkitty jen tuuttaiden käyttö				2xvuodessa	
3	100		Työhänraveltava henkilirtä	Nimetty henkilä, arimiehen vaihtaminen vain ariakaan hyäkrynnällä		ourfouari			Sähköparti, varteaika 1 työpäivä								
4	x	x	Nimetty, eriteltävä	Nimetty, eriteltävä		ourfkk	Laadunvalvannon kuvaar			Pyydetty kuvaamaan yritykron ariakarpalvelua, ruariturkykyä, taimintavarmuutta ja palvelukakemur kron				Pyydetty varteaivirta kahteirta		Palvelukuvaar riiivaurpalvelun taiminnarta ja järjertelyirtä, sekä kuvaar ariakertytyväryy ydartaä huulehtimirerta.	

Tarjouspyyntöjen vertailupohja

Mro	Hinta	Laatu	Henkilöstövaatimukset	Työajon vaatimukset	Työmäärämittaustiet	Hinnat	Laadunhallinta	Kehittäminen	Palauttejärjestelmä	Toimintavarmuus	Sanktiot	Ympäristöäkökohdat	Turvallisuuskohtat	Referenssit	Arikkarkakukurat ja raportointitiet	Muuta
5	50	50	Ammattitutkinta vähintään 20%illa	Saveltava koulutus tai vähintään 5 vuoden esimiokekemuk vartaavirta kahteirta	Eritettävä		Laadunhallintajärjestelmä laadunvalvonta ja laadunvarmistaminen. Sisältää sijajjärjestelmän (esimio ja työntekijät) sekä perehdytyksen kuvaukset.	Henkilöstön vaihtuvuuden ennaltaarkäytminen	Suunnitelma palautteen kärttellyyn ja karjaukseen. Vartaanatan vartaavirta työpäivään kka 15 mennezzä ja karjauksille taimenpiteille max 5ork	Perehdytyssuunnitelma, taiminnan kuvau ja sijajjärjestelmä. Erillinen kuvau harvemmin taiden suunnitelma ja taitotukarta.	Käytzzä	Käytettävä onirijajartti ympäritämekitty ja puhdirtaraineita jarttuavirtalinnit	Taimittajajarttuun naudattamaan tyäturvallisuurakia ja ahjoirtukria. Vaaratilanteita tulee välttzzä ja huolehtia henkilöstän ruajavaatotukarta.	Pyydetty kalme	Arikkarkakukurat 4xvuorija tapoaimet lskk. Raportointi 4xvuorija laadunvaranta, palautteet ja tehdyt tyät.	Erimiehellä ja työntekijällä riittäväruumen- ja ruutrinkielon taita
6	x	x			Palvelukansu optin erittely rittzzän ruzzzit		Laadunhallintajärjestelmä, oimäritetty erillizä araluokita	Siivoukurtannan ruzzzon alentaminen		Pyydetty selvittämzzän miten taimintavarmu ur ja luatettavuuran varmistettu, taiminnan kuvau aikatauluineen				Pyydetty arittämzzän		Tarjouspyyntä jättzzä palveluntuottajalla mahdollisuuden taimittaa hyvinkin tarkan kuvauksen arirualueirta, jalla on mahdollisuus vaikuttaa artapäätzzäreen.
7	100		Vähintään 1 vuoden tyäkakemur viimeirten 3 vuoden ajalta	Saveltava koulutus ja vähintään 2 vuoden tyäkakemur esimio tehtävirtä viimeirten 3 vuoden ajalta			Oma karkelmu lskk	Siivoukpalveluiden taiminnan kehittämisen rapimurkauden aikana	Eritettävä	Sijajjärjestelmä, kanekanta	Käytzzä	Ympäritärinoiden huumiainen, ruzvityz miten haidettu viimeirten 6 kk aikana.	Kakahenkilöställä tyäturvallisuurkartit		Arikkarkakukurat 3xvuoruzza. Samalla raportoidaan kakaurmirtit, henkilöstän vaihtuvu, jakartartten taiden suunnitelma ja taitotur, palautteet ja peruzruvaukuruz akäytettyjen ainoiden tuotetiedat. Käytzzä arikkkaan rzhkkinen järjestelmä.	Kahdepuhelimet. Erimio tai ahjoaja kahteirta 1-2 h/oka
8	100															

Tarjouspyyntöjen vertailupohja

Nro	Hinta	Laatu	Henkilöstövaatimukset	Työnjohdon vaatimukset	Työmäärämittaustarjous	Hinnat	Laadunhallinta	Kehittäminen	Palauttejärjestelmä	Toimintavarmuus	Saakkiot	Ympäristönsäkökohdat	Turvallisuusnäkökohdat	Referenssit	Ariakaryhteistyö ja raportointidokumentointi	Muuta
9	55	45	Ammatillinen koulutus tai työkakemur	Soveltuva koulutus ja esimiestehtävät	Eritettävä	eur/kuukausi, eur/kuukausi ja eur/h	Omaehtoinen koulutus ja kaan mukaan, yhteiset laatuohjelmat 2-3 vuodeksi. Ariakaryhteistyöryhmiä 1 vuodeksi.	Henkilöstön koulutus rapimurkauden aikana	Eritettävä	Sijaintijärjestelmä, laadunhallinta ristiköön vaihtuvuuden, perehdytykset, pätevyyskriteerit varmistamisen ja rapimurkauden koulutuksen. Kahdeksan kuukauden henkilöstön tukena, kanakanta jänke muutoksista an raportointi.	Käytössä			Eritettävä viiri	Kokouskäytännöt 2-3 vuodeksi. Taittoja kirjaa kokousmuutokset ja raportit (laatu, palautteet, tilaustyöt, jaksittaisen taiden suunnitelma ja toteutus, kanakanta, koulutus, vaihtuvuus, perehdytys ja henkilöstön pätevyys) ariakkaan sähköiseen	
10	90	10	Nimettyt työntekijät, palveluruhde aika	Soveltuva tutkinto ja 2 vuoden työkakemur, tai 5 vuoden työkakemur vastavalmiuteista	Eritettävä	eur/kuukausi ja eur/h	Laadunhallintajärjestelmä		Eritettävä	Perehdytyksen ja sijaintijärjestelmän kuvaus.		Sitautuu käyttämään mahdollisimman ympäristöystävällisiä puhdinturaineita	Noudattaa työsuojelun ja työturvallisuuden artoja, määräyksiä ja ohjeita. Erikoistilajien riivauksessa henkilöstöllä turvallisuusnäkökohdat huomioidaan alustavasti riittävästi kielen taita.			
11	100					eur/kuukausi										
12	50	50	Alan koulutus tai työkakemur 2 vuotta	Soveltuva tutkinto ja työkakemur 2 vuotta	Eritettävä	eur/kuukausi	Laadunhallintajärjestelmä. Laatuohjelmat 2-		Eritettävä	Taimiten kuvaus ja kanaluettelo		Ympäristöohjelma			3 vuodeksi.	
13	100					eur/kuukausi										
14	60	40	Alan koulutus tai työkakemur 2 vuotta	Soveltuva tutkinto ja työkakemur 2 vuotta		eur/kuukausi ja eur/h	Laatutakuu. Soloitto laadunhallinnasta ja -valvonnasta.		Eritettävä	Haltuvuudettomuus suunnitelma, perehdytys, taimitenvarmuus ristiköön sijaintijärjestelmän, työn seurattavuus (sähköiset järjestelmät)		Käytettävä on ristiköön ympäristömerkittyjä puhdinturaineita			Ariakarkoulutus 2 vuodeksi. Raportointi kuukausi laatu, työsunnitelma ja toteutus, palautteet ja laadunvalvonta	Sähköiset järjestelmät: Työsunnitelma, Laadunhallinta, Palauttejärjestelmä ja tilausjärjestelmä.

Tarjouspyyntöjen vertailupohja

Nro	Hinta	Laatu	Henkilöstövaatimukset	Työnjohdon vaatimukset	Työmäärämittaust ja henkilöresurssi	Hinnat	Laadunhallinta	Kehittäminen	Palautejärjestelmä	Toimintavarmuus	Sanktiot	Ympäristönäkökohdat	Turvallisuusnäkökohdat	Referenssit	Asiakaryhteistyö ja raportointi/ dokumentointi	Muuta
15	45	55	Alan koulutus	Esimiehen referenssit (asiakaspalaute siemmista kohteista) ja koulutus		eur/kk ja eur/h	Laadunhallintajärjestelmä	Henkilöstön kouluttaminen sopimusaikana	Esitettävä	Asiakastyytyv isyyden ja pysyvyyden varmistaminen selvitys.						
16	50	50	Työkokemus vastaavien kohteiden siivouksesta	Nimetty henkilö, jolla soveltuva koulutus ja työkokemus		eur/h, eur/km ja eur/kerta	Laadunseurannan kuvaus		Tilauksen vasteajan varmistaminen	Selvitys käytettävistä koneista, välineistä ja puhdistusaineista. Organisaation kuvaus.		Ympäristösuunnitelma, joko sertifioitu ympäristöjärjestelmä tai vapaamuotoinen ympäristöohjelma	Esimiehelli työturvallisuuskortti, työntekijöillä riittävä suomenkielen taito turvallisuusmääräysten ja -ohjeiden noudattamiseen.	Esitettävä		
17	70	30	Nimetyt työntekijät	Soveltuva koulutus ja esimieskokemus	Esitettävä h/ptv/kohde	eur/h, eur/työpöivä ja eur/vuosi	Laadunseurannan kuvaus	Toiminnan kehittämisen kuvaus sopimuskauden aikana	Esitettävä	Kuvaus toimintavarmuudesta sisältäen asiakastyytyv isyyden ja perehdytyksen				Esitettävä vähintään 3 kpl		
18	60	40	Koulutus ja 2 v työkokemus	Soveltuva koulutus ja 2 vuoden esimieskokemus. Työntekijöiden palvelussuhdeaikaa esitettävä.	Esitettävä, painoarvo 40%	eur/vuosi ja eur/h	Laadunvalvonnan kuvaus		Esitettävä	Sijaisjärjestelmä, perehdytysuunnitelma, palvelussa käytettävät koneet, laitteet, välineet ja puhdistusaineet.					Kuvaus asiakasyhteydenpidosta	

Tarjouspyyntöjen vertailupohja

Nro	Hinta	Laatu	Henkilöstövaatimukset	Työnjohdon vaatimukset	Työnsuoritusmittaus ja henkilöresurssi	Hinnat	Laadunhallinta	Kehittäminen	Palauttejärjestelmä	Toimintavarmuus	Sanktiot	Ympäristönäkökohdat	Turvallisuusnäkökohdat	Referenssit	Ariakuryhtäytyä ja raportointi/ dokumentointi	Muuta
19	50	50	Riittävä ammattitaito	Soveltuva koulutus ja 5 vuoden työkokemus	Esitettävä erikseen ylläpitosiivous ja perussiivous	eur/kk, eur/h, eur/kerta ja eur/m ²				Palvelun toteutussuunnitelma sisältäen: Halvuunotto suunnitelma, sijaisjärjestelmä, toiminnan kuvaus, käytettävät menetelmät, välineet, koneet ja puhdistusaineet, kuvaus miten vedetön siivous toteutetaan, sekä vuosikello jaksottain tehtävistä töistä.						
20	60	40	Koulutusvaatimus	Soveltuva koulutus ja kokemus esimiestyöstä	Esitettävä	eur/kk ja eur/h				Resurssisuunnitelma		Kemikaaliluettelo, ylläpitosiivouksessa ympäristömerkityt tuotteet.		Esitettävä		Työt suoritetaan tilaajan välineillä ja aineilla.
21	100				Esitettävä	eur/kk ja eur/h	Kuvaus laadunvalvonnasta ja asiakaskysely vuosittain		Esitettävä		Käytössä	Toimittaja sitoutuu asiakkaan ympäristöohjelman mukaiseen toimintaan. Huomioitava mm tuotteen tuotteen elinkaaren aikainen ympäristökuorma ja ympäristömerkittyjen tuotteiden käyttö				Hajustamattomat puhdistusaineet. Mahdollisuus bonusjärjestelmään (kohdistuu toimittajan työntekijöihin)

Tarjouspyyntöjen vertailupohja

Mro	Hinta	Laatu	Henkilöstövaatimukset	Työnjohdon vaatimukset	Työmäärämittaustien ja henkilöresurssit	Hinnat	Laadunhallinta	Kehittäminen	Palauttejärjestelmä	Toimintavarmuus	Sanktiot	Ympäristönäkökohdat	Turvallisuuskohdat	Referenssit	Ariakaryhtöisyys ja raportointidokumentointi	Muuta
22	100		Laitarkuultaja tai vastaava / työkakemur vähintään vuori. Koneajakartti.	Soveltuva kaulutur ja työkakemur		ourvuuri kahde, lityt ourth	Eritettävä. Laatu kierrat vähintään 20vuori		Eritettävä. Vartaajat.	Sijairijortel mä, kanoluottola.	Käyttää	Ympäritämerkityt tuatteet onriijairti käyttö		Eritettävä	Kakaukret 40vuorra, jaiden yhteydazä raportainti palautteita, lityt, peruzriivaukret aja henkilärtä lrtan päivityt.	Erimiehollä eiraa alla muita ariakkuuria haidettavana.
23	35	65	Tutkinta ja 2v työkakemur, rekä koneajakartti	Soveltuva kaulutur ja 5v erimierityökakemur	Eritettävä	ourvuuri kahde, lityt ourth	Eritettävä. Laadunvalvanta lsk		Eritettävä	Palveluparozzin kuvaur zirältään taiminnan kuvauksen ja rezuzsainnin.					Tapaamret lskk, lityt olaiturkakaur ja katrolmukret ennen rapimurkauden alkua.	
24	40	60	Kaulutur, 2v työkakemur ja referenzit	Kaulutur, 5v työkakemur ja referenzit	Eritettävä	ourfkkja ourth	Laadunhallintajörjrtelmä. Laadunvalvanta 15% kahteirtafkk. Ariakartytyväryy rkyzely lsvuuri		Eritettävä: vartaanattaja kirttely, vartaajat, karjaovien taimenpitoiden ruarittaminen ja palauteparozzin dokumentointi.	Sijairijortel mä, perohdytyzprazozzi, palveluparozzin kuvaur. Kuvaur anqelmatilantoiden ratkairurta havaintaorime rkoim.		Ympäritähjelma nerittely, zitautuminen elinkarriajotteluu n ja ympäritämerkkityjen tuatteiden onriijairteen käyttö.	Alan tyäturvalliuurazä darto n ja ohjoiden naudattaminen ja valvanta. Selvityt miten tuattajazozusa tyätaparutmia ja niiden kehityt viimeirtä kalmelta vuudelta.	Eritettävä	Kakaukret 20vuuri. Raportainti ariakkaan rähkäreen jörjrtelmään 20vuorra laadunourannarta, ariakaryzelyt aja henkilärtä.	Tuattaja pitöä käyttöjakkaulutula on tilaajalle. Tyänjohdan tyäika kahteirta hfvu eritettävä.
25	100		Tyähänzaveltuva henkilärtä	Soveltuva kaulutur, työkakemur ja referenzikahteet	Eritettävä	ourvuuri	Laadunhallintajörjrtelmän kuvaur, INSTA-800	Tyäntekijäiden kaulutur hfvuuri, kehitytorkurtolul svuuri	Eritettävä vartaaikainoon	Sijairijortel ma jairijortel raamiron vartaika kahteoreen. Tyänajour hfvuuri.		Ympäritäijörjrtel män erittely, ympäritämerkkityjen tuatteiden käyttö		Eritettävä		Tyänjaha kahteozza hfvu

Tarjouspyyntöjen vertailupohja

Mro	Hinta	Laatu	Henkilöstövaatimukset	Työajon vaatimukset	Työmäärämitatut ja henkilöresurssit	Hinnat	Laadunhallinta	Kehittäminen	Palauttejärjestelmä	Toimintavarmuus	Sanktiot	Ympäristöaspektit	Turvallisuusnäkökohdat	Referenssit	Riskiarviointi ja raportointitiedot	Muuta
26	55	45	Pirteytettyä kaulutukset ja työkalukomur	Pirteytettyä kaulutur ja työkalukomur	Eritettävä	eur/vuori	Laadunhallintajärjestelmän kuvaus, INSTA-800	Kahdeon henkilärtän kaulutur ammattiryhmittäin h/vuori	Eritettävä	Taimiturvarmuuden erittely: palvelulukuvaur, vuorikella ja seuranta & dokumentointi		Ympäristönäkötien huomioiminen, selviytyr ympäristömerkityi rttä tuottoista, miten veden käyttöä rii vuoripalveluissa vähennetään, hiilijalanjälkeä mitataan ja jätkehaulta			Kakaulutur 3xvuuri, jairra raportoidaan palautteot, laadunseuranta, henkilärtän kaulutur ja araaminen, ympäristöhankkeot	
27	40	60		Kaulutur	Eritettävä	eur/vuuri ja eur/h	Laatujärjestelmän kuvaus		Eritettävä	Kuvaur taiminnan araanirainnirta kahtoozza				Eritettävä	4xvuuri	Työajaha kahtoozza h/kk
28	100		Kaulutur tai työkalukomur	raveltava kaulutur tai työkalukomur		eur/kk	Laadunhallintajärjestelmä.		Eritettävä							
29	*	*				eur/kk/ka hde	Laadunhallintajärjestelmä							Eritettävä 3 kpl		
30						eur/kk ja eur/h										Vertailuperurtoita ei ole nimetty, tilaajan harkinnassa tarjouten perurtoella.
31	100					eur/kk										
32	100					eur/kk										
33	100					eur/kk	Laatujärjestelmän kuvaus			Vaihtuvuuden minimainnirta koinat			Turvallisuus selviytyr kaka henkilärtärtä			
34	50	50	Kaulutur tai työkalukomur	Kaulutur ja työkalukomur	Eritettävä	eur/vuuri, eur/kk, eur/kerta ja eur/h	Laadunhallintajärjestelmän kuvaus	Työnajon araanirainnirta ylläpirta.	Eritettävä	Haltuunatta, perehdytyr, rii jairjärjestelmä.	Käytärä					Kuvaur käytärä alovat rkkäret järjestelmät - raportointi, työaika, laadunhallinta.
35	100					eur/kk	Laadunhallintajärjestelmän kuvaus	Työtaimita, appirapimurkaulut ur jairitautuminen yhteirtän kehittämitäon.								

