

KILPAILUTTAMINEN PUHTAUSPALVELUALALLA

Maaria Lattu

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2015
Palvelujen tuottaminen ja
johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

MAARIA LATTU:
Kilpailuttaminen puhtaanapitoalalla

Opinnäytetyö 73 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Maaliskuu 2015

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, minkälaista kilpailuttaminen on tänä päivänä puhtauspalvelualalla, ja minkälaisia vaikutuksia sillä on eri osa-alueisiin. Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka laaja vaikutus kilpailuttamisella on puhtauspalveluun, sen työntekijöihin sekä puhtauspalvelualan asiakkaisiin. Tietoa kerättiin kyselylomakkeella sekä teemahaastattelujen avulla. Haastatteluja kerättiin kuudeltatoista puhtaanapitoalalla eri työtehtävissä työskenteleviltä henkilöiltä. Suurin osa haastatteluista nauhoitettiin.

Siivouspalvelun asiakas lähtee kilpailuttamaan siivouspalvelua useimmiten joko rahan, siivouksen laadun tai sopimuskauden loppumisen vuoksi. Yksityisellä sektorilla suurin syy kilpailuttamiseen on raha, eli taloudellisten säästöjen hakeminen, kun taas julkisella sektorilla kilpailuttaminen tapahtuu hankintalain määräämissä puitteissa aina jokaisen sopimuskauden loppuessa. Kilpailuttaminen vaikuttaa puhtaanapitoalalla lähes kaikkien, koska se tuo mukanaan aikarajoitteet, joiden puitteissa siivoustyö suoritetaan. Kilpailuttamisen voittaa sekä julkisella että yksityisellä sektorilla usein se siivousliike, joka teki halvimman tarjouksen. Hintakilpailu on alalla erittäin tiukkaa. Jos siivouspalvelu on myyty matalalla hinnalla, siivouspalvelun on tehtävä enemmän töitä lyhemmässä ajassa jotta sopimus olisi kannattava. Kireä työtahti saattaa aiheuttaa huonoa siivouslaatua, jos työntekijällä ei ole riittävästi aikaa suorittaa työtään hyvin. Jatkuva kiire vaikuttaa myös työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Siivouksen hyvällä tai huonolla laadulla on positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia sekä siivottavien tilojen pintamateriaaleihin että siivottavien tilojen käyttäjiin. Kilpailuttaminen on siivousliikkeille sekä haaste että mahdollisuus. Kilpailutuksessa hävinnyt yritys kohtaa haasteita työntekijöiden uudelleensijoittamisessa tai mahdollisissa irtisanomissa, ja kilpailutuksen voittanut siivousliike saa uuden tuottoa tuovan työkohteen sekä kykenee palkkaamaan lisää työntekijöitä.

Puhtauspalvelualan kilpailuttamisessa on tultu lähelle pistettä, jossa siivoustyö on kannattavaa vain, jos siivoukseen käytetään pienin mahdollinen määrä aikaa. Kiireinen työ vähentää koko puhtaanapitoalan kiinnostavuutta sekä voi huonontaa siivouksen laatua. Sekä puhtauspalvelualan että sen asiakkaiden on löydettävä raja, jota halvemmallä siivouspalvelua ei voi myydä, mutta joka silti on kannattava sekä asiakkaalle että siivousliikkeille.

Asiasanat: kilpailuttaminen siivousalalla, laatu, kannattavuus, työmotivaatio

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Service management

MAARIA LATTU:
Competitive tendering in the cleaning industry

Bachelor's thesis 73 pages, appendices 7 pages
March 2015

The aim of this thesis was to study how competitive tendering works in the cleaning industry and the effects it has on the various aspects of the industry. Interviews and a questionnaire were used as information collection methods.

A client usually chooses to initiate competitive tendering due to the expenses associated with cleaning services, the quality of existing services or due to an existing contract expiring. Saving on expenses and the expiration of contracts are the most common reasons for competitive tendering. Pricing competition in the cleaning industry is intensive. If a service is being offered at a low price, the workers must work faster in order to maintain profitability. The quality of cleaning may suffer if the worker does not have enough time to properly complete their tasks.

The cleaning industry has come to the point where cleaning is only profitable if a minimal amount of time is spent on performing the service. Both the industry as a whole and its clients must establish a minimum cost for buying cleaning services while still maintaining profitability and usefulness to all those involved.

Key words: bidding in the cleaning branch, quality, profitable, work motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KILPAILUTTAMINEN.....	7
2.1	Kilpailutus.....	7
2.2	Julkiset hankinnat	8
2.3	Kilpailuttamisen syyt	9
2.4	Riskit kilpailuttamisessa	11
2.5	Siivouspalvelun kilpailuttaminen	12
2.6	Tarjous ja tarjouspyyntö	13
2.7	Siivouskohteen tarjouspyyntö.....	14
3	PUHTAANAPITOALA	18
3.1	Puhtauden merkitys.....	18
3.2	Siivouksen mitoittaminen	19
3.3	Siivouskustannukset.....	20
3.4	Laatu	24
4	TYÖVOIMA PUHTAANAPITOALALLA	27
4.1	Työhyvinvointi ja ajankäyttö	27
4.2	Muutoksen johtaminen	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	30
5.1	Tiedonkeruun menetelmät	30
5.2	Tiedonkeruu tutkimuksessa	30
5.3	Kohteet.....	31
5.4	Luotettavuus ja toistettavuus	32
6	HAASTATTELUIJEN TULOKSET.....	33
6.1	Kilpailuttamisen toteutuminen julkisella sektorilla	33
6.1.1	Kilpailuttaminen ja siivouspalveluiden ulkoistaminen julkisella sektorilla	33
6.1.2	Sopimuskaudet julkisella sektorilla.....	34
6.1.3	Tarjouspyyntö, kelpoisuusehdot ja kustannukset julkisella sektorilla	34
6.1.4	Kilpailuttamisen syyt	37
6.1.5	Laatu ja laadunvalvonta julkisella sektorilla.....	38
6.2	Kilpailuttamisprosessi.....	39
6.3	Kilpailuttamisen positiiviset puolet ja haasteet.....	40
6.4	Työaika ja työhyvinvointi	43
6.5	Laatu ja laadunvalvonta	47
6.6	Siivouspalvelun hinnoittelu ja myynti	51

6.7 Kokemuksia kilpailutuksesta	54
6.7.1 Työntekijät	54
6.7.2 Esimiehet.....	59
6.7.3 Palvelupäälliköt ja myyntipäälliköt	62
7 POHDINTA.....	63
LÄHTEET.....	64
LIITTEET	67
Liite 1. Kyselytutkimus kilpailutuksen alla olevan kohteen työntekijöille	67
Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille	70
Liite 3. Haastattelukysymykset esimiehille.....	71
Liite 4. Haastattelukysymykset myyntipäällikölle	72
Liite 5. Haastattelukysymykset julkisen sektorin myyntipäällikölle.....	73

1 JOHDANTO

Siivouspalveluiden kilpailuttaminen on alalla tavallista, ja kilpailuttaminen on entisestään kiristynyt. Siivouspalveluiden kilpailuttamiseen on useita syitä. Kilpailuttamiseen voidaan lähteä taloudellisen tilanteen, siivouksen laadun tai sopimuskauden loppumisen vuoksi.

Kilpailuttaminen on erilaista julkisella ja yksityisellä sektorilla. Julkisen sektorin kilpailuttamista säätelee hankintalaki, ja kilpailuttamisessa sekä kunnan tarjouspyynnön että siivousliikkeen tarjouksen on noudatettava tarkasti tiettyä kaavaa. Yksityisellä sektorilla kilpailuttamisen puolestaan ei tarvitse noudattaa ennalta määrättyä kaavaa.

Siivouspalveluiden kilpailuttamisessa tulee ottaa huomioon monia asioita. Siivouspalvelun ostajan eli asiakkaan tulee miettiä etukäteen muun muassa miten ja miksi se kilpailuttaa, millaista siivousta se haluaa, minkälainen siivouksen laadun taso on asiakasyritykselle sopiva sekä millä hinnalla se on halukas siivouspalvelun ostamaan.

Kilpailuttaminen ei vaikuta ainoastaan asiakkaan ja siivouspalveluliikkeen myyjän työhön. Sillä on suuria vaikutuksia myös sekä asiakkaan että siivousliikkeen työntekijöihin ja kaikkiin niihin, jotka ovat tekemisissä siivouspalveluliikkeen työntekijöiden tai heidän laatunsa kanssa. Kilpailuttaminen voi vaikuttaa työntekijän työaikaan eli siihen, miten paljon hänellä on työtehtäviä tietyssä ajassa. Työajan riittävyys vaikuttaa sekä työntekijän työmotivaatioon että siivouksen laatuun, jolla puolestaan on vaikutuksia tilan käyttäjiin.

2 KILPAILUTTAMINEN

2.1 Kilpailutus

Kilpailussa tuottaja pyrkii toiminnassaan saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin vastaaviin toimijoihin esimerkiksi laadussa, hinnassa tai molemmissa. Kilpailuttamista voidaan ajatella kahdella tapaa. Ensimmäisen ajattelutavan mukaan olosuhteet, joissa kukaan ei yksin pysty vaikuttamaan hintojen kehitykseen useiden eri tuottajien ja ostajien vuoksi, ovat optimaaliset. Toisen ajatusmallin mukaan yritykset, tuotteet ja niiden hinnoittelu eroavat toisistaan ja kilpailevat erilaisilla strategioilla kuluttajien suosiosta. (Meklin, Rajala & Tammi 2008, 42–43.)

Kilpailuttamisesta puhuttaessa aihe yhdistetään yleensä hintakilpailuun ja samalla myös taloudellisuuteen eli kustannustehokkuuteen. Hinnan lisäksi kilpailuttamisessa voidaan huomioida laatu sekä palvelun saatavuus. Muutokset kysynnässä ja tarjonnassa heijastuvat hintoihin, jolloin sekä palvelun ostajat että palvelun tarjoajat reagoivat omien tavoitteidensa, tarpeidensa, lähtökohtiensa ja maksukykyensä mukaisesti. (Meklin, Rajala & Tammi 2008, 43–44.)

Kilpailuttamiseen liittyy usein ulkoistaminen. Ulkoistamisella tarkoitetaan siirtymävaihetta, jolloin jokin toiminta siirretään omasta organisaatiosta jonkin ulkopuolisen toimijan hoidettavaksi. Toiminta voidaan myös yksityistää, jolloin se siirtyy ulkopuoliselta toimijalta organisaation itsensä hoidettavaksi. Jo pelkkä kilpailutettavaksi joutumisen uhka voi joissain tapauksissa kohentaa toimintayksikön tai palveluntarjoajan kustannustietoisuutta ja parantaa tavoitetietoisuutta ja asiakaskeskeisyyttä. Tämä saattaa jo yksinään riittää antamaan palvelun ostajalle saman tehokkuuden lisäyksen jota kilpailuttamisella olisi lähdetty hakemaan. (Meklin, Rajala & Tammi 2008, 42–46.)

2.2 Julkiset hankinnat

Julkisiksi hankinnoiksi luetaan sellaiset tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankinnat, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät ja valtion liikelaitokset tekevät organisaationsa ulkopuolella. Julkiset hankinnat on tehtävä noudattaen hankintalainsäädännön menettelytapoja. Julkisiin hankintoihin liittyvän lainsäädännön valmistelusta vastaa Työ- ja elinkeinoministeriö. Hankinnoissa tulee noudattaa sääntöjä, jotka liittyvät muun muassa kilpailutuksen eri vaiheisiin, tarjouspyyntöasiakirjojen laatimiseen, hankinnasta ilmoittamiseen sekä hankintasopimuksen allekirjoittamiseen. Hankintalait ja EU-direktiivit ohjaavat julkisten hankintojen tekoa. Tavoitteena on tehdä julkisten varojen käytöstä tehokkaampaa ja parantaa yritysten kilpailukykyä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) Hankintalain piiriin kuuluu useita erilaisia hankintayksiköitä (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Hankintalain piiriin kuuluvia hankintayksiköitä (Hankinnat 2015a)

Hankintalain piiriin kuuluvia hankintayksiköitä	<i>Esimerkiksi</i>
Viranomaiset ja tietyt viranomaisiin verrattavat yksiköt	Valtion keskus-, - alue- ja paikallishallinnon viranomaiset, ministeriöt, lääninhallitukset, eduskunta, kunnanhallitukset, koulutuskuntayhtymät ja sairaanhoitopiirit
Uskonnolliset yhteisöt	Ev.-lut. – kirkko, ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat
Valtion liikelaitokset	Metsähallitus, ilmailulaitos
Julkisoikeudelliset laitokset	
Julkista tukea saava taho	Ostaja, joka saa hankintaa varten tukea yli puolet hankinnan arvosta

Julkkisten hankintojen pääperiaatteisiin kuuluvat hankintojen avoin ja tehokas kilpailuttaminen sekä tarjoajien syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu. Hankintojen on oltava mahdollisimman avoimia, mikä edellyttää esimerkiksi sitä, että hankinnoista ilmoitetaan riittävän laajasti. Jotta kilpailutus toteutuu kunnolla, on elintärkeää että yritykset saavat riittävästi ja tasapuolisesti tietoa meneillään olevista tarjouskilpailuista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) Julkkisten hankintojen pääperiaatteina ovat syrjimättömyys, yhdenvertaisuus, avoimuus ja suhteellisuus (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Julkisten hankintojen pääperiaatteet (Hankinnat 2015a)

Pääperiaatteet	
Syrjimättömyys	Kaikkia ehdokkaita ja tarjoajia on kohdeltava samalla tavalla, eikä kohteluun saa vaikuttaa sellaiset asiat, jotka eivät liity hankinnan toteuttamiseen. Hankinnalle asetetut vaatimukset eivät saa suosia tiettyä aluetta tai olla syrjiviä.
Yhdenvertaisuus	Tarjouspyyntöön asetettujen vaatimusten tulee koskea samalla tavalla kaikkia tarjoajia. Hankinnan kohteen määrittely ei saa asettaa tarjoajia epätasa-arvoiseen asemaan.
Avoimuus	Hankinnasta on ilmoitettava julkisesti, hankintamenettelyä koskevat tiedot ovat julkisia, tarjouskilpailuun osallistuneille tiedotetaan tarjouskilpailun ratkaisemisesta ja lähtökohtaisesti hankintaa koskevat asiakirjat ovat julkisia. Tarjouspyynnön on oltava avoimesti halukkaiden saatavilla.
Suhteellisuus	Hankintamenettelyn vaatimusten, tarjouspyynnön sisällön sekä tarjouspyynnön ehtoihin liittyvien vaatimusten on oltava oikeassa suhteessa tavoitellun päämäärän kanssa.

Julkisissa hankinnoissa on valittava joko kokonaistaloudellisesti edullisin tai hinnaltaan halvin tarjous. Ennalta ilmoitetut vertailuperusteet vaikuttavat tarjouksen valintaan, jolloin voidaan valita kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous. Yrityksille ja palveluntarjoajille avautuu tilaisuus tarjota tuotteitaan ja palveluitaan julkiselle sektorille avoimen ja tasapuolisen kilpailuttamisen myötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

2.3 Kilpailuttamisen syyt

Kilpailuttamisen syitä ja lähtökohtia voi olla useita. Yleisin syy palveluntarjoajan kilpailuttamiselle on kustannussäästöjen tavoittelu. Säästöjen lähteet voidaan jakaa kahteen ryhmään. Uusi, kilpaileva palveluntarjoaja voi tuottaa palvelun nykyistä palveluntarjoajaa edullisemmin, jos sen tuottavuus on nykyistä palveluntarjoajaa korkeampi kyseistä palvelua tuottaessa tai sen tuotannontekijöiden kustannukset ovat nykyistä palveluntarjoajaa alemmat. Useimmiten alemmat tuotannontekijöiden kustannukset tarkoittavat alempia palkkakustannuksia, mutta säästöjä voidaan saada myös muista kustannuksista. Palkkakustannukset ovat usein tuotannontekijöistä merkittävin kustannus. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21–23.)

Kaikille työelämän osapuolille työhön käytetty aika, siitä maksettu tai ansaittu palkka sekä niiden välinen suhde on keskeinen motivoitsija. Tuotannon harjoittaminen tehokkaasti mahdollisimman optimaalisilla kustannuksilla on palveluntarjoajan intressi. Työnteon ja työn organisoinnin tapa, työhön käytetty aika ja ajankäyttöä seuraavat kustannukset nousevat keskeisiksi. Työvoimansa luovuttaminen korvausta vastaan ja saada tekemästään työstä elämiseen riittävät ansiot ovat puolestaan työntekijän intressejä. (Suoranta 2009, 213.)

Palveluun erikoistunut yritys voi kyetä tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yritys, jossa palvelu on osa muita tukitoimintoja. Tällöin voidaan päätyä ulkoistamaan ja kilpailuttamaan palvelua. Yrityksen ei esimerkiksi ole kannattavaa pitää omalla palkkalistallaan siivoojaa, jos tälle riittää töitä vain muutamaksi tunniksi päivässä. Tällöin palvelu on parempi ulkoistaa ja hankkia se siivoukseen erikoistuneelta yritykseltä, jonka työntekijät käyvät useammassa työkohteessa päivän aikana. Yritys voi ulkoistaa esimerkiksi hotellinsa siivouspalvelun silloin, kun se haluaa keskittyä ydintoimintaan, vaikka se itse saattaisi pystyä tuottamaan palvelun ulkopuolista yritystä halvemmalla. Ydintoimintaan keskittyminen voi olla yritykselle tuottavampaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22–23.)

Tavoite laadun parantamisesta ja toimintatapojen yhtenäistämisestä voivat johtaa palvelun kilpailuttamiseen ja ulkoistamiseen. Sisäisten palveluiden laatutasoa ei usein mitata, ja yhtenä motiivina voi olla laadullisten mittareiden käyttö ja sopimuksellisesti määritellyt tavoitteet palvelun tasosta. Yritys saattaa myös haluta välttää kiinteitä kustannuksia, joita syntyy käytettäessä omaa kuukausipalkallista henkilöstöä. Tällöin kustannukset pysyvät ennallaan vaikka työntekijän työkuorma vähentyisi. Ulkoistetun palvelun avulla voidaan hyödyntää hinnoittelumekanismia joka mahdollistaa kustannusten vaihtelun volyymin mukaan. Palveluntarjoaja voi usein hyödyntää työntekijöitä esimerkiksi muissa työkohteissa, eikä työntekijää tällöin tarvitse irtisanoa vaikka yksittäisen kohteen volyymi laskisi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24–25.)

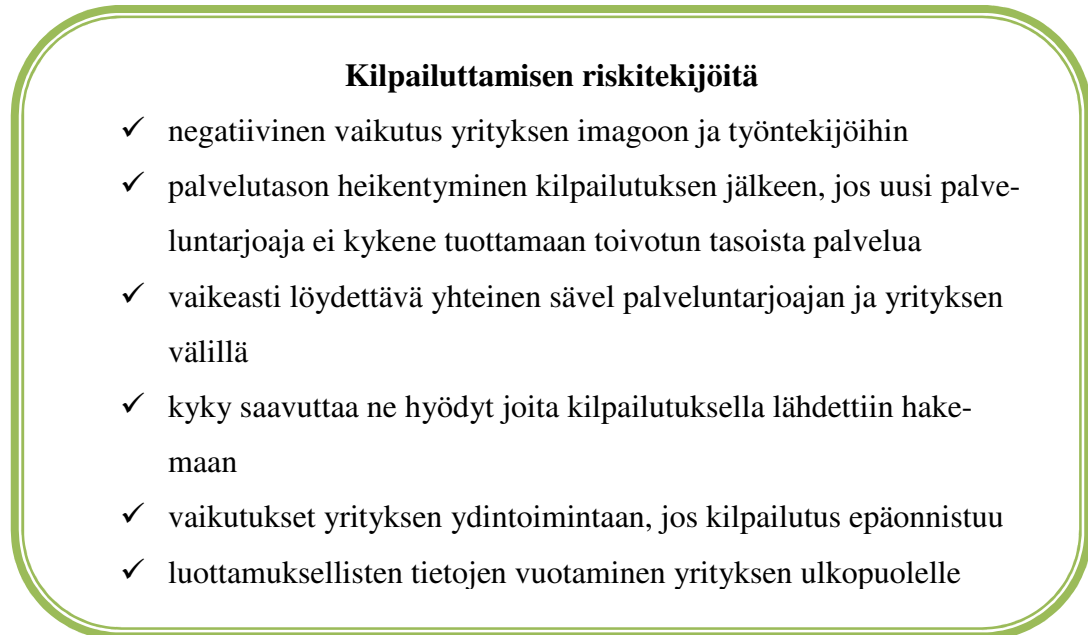
Ennen kilpailuttamisen alkua kilpailuttajan on hyvä miettiä, miksi se kilpailuttaa ja mitä arvoa se siitä saa. Ennen kilpailuttamista on tärkeää, että kaikki osapuolet, niin kilpailuttavan yrityksen henkilökunta kuin kilpailutettava o palveluntarjoaja, tietävät syyt, miksi kilpailutus on haluttu käynnistää ja mikä on toivottu lopputulos. Tavoitteiden on oltava kaikilla tiedossa koko ajan. Nykyinen palvelusuhde olisi hyvä yrittää saada ensin toi-

mimaan molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla ennen kuin lähdetään kilpailuttamaan palveluntarjoajaa. Kilpailuttamistilanteessa on suositeltavaa pitää yllä avointa keskustelua nykyisen palveluntarjoajan kanssa. (MTL 2015.)

Ostaja voi joko hoitaa kilpailuttamisen omatoimisesti tai käyttää aiheeseen erikoistuneita konsultteja. Kilpailuttamisen aluksi on hyvä määritellä tavoitteet ja vaatimukset, joita toivotaan kilpailutuksen voittavalta yritykseltä. Ihanteellinen palveluntarjoaja määritellään käytettävissä olevan budjetin, tarvittavan osaamisen ja käytössä olevien tilojen mukaan. (MTL 2015.) Puhtausalalla tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka suuret tilat on siivottavana, vaatiiko tilojen hoito erityisosaamista ja millaista siivousta tiloihin toivotaan sekä kuinka usein siivous tapahtuu.

2.4 Riskit kilpailuttamisessa

Kilpailuttamiseen ja palveluntarjoajan vaihtamiseen liittyy myös riskejä. Mahdollisia riskejä on useita erilaisia (kuvio 1).



KUVIO 1. Kilpailuttamisen riskitekijöitä (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 44)

Kilpailuttamisella pyritään usein pienentämään ostetun palvelun kustannuksia, ja kilpailuttamisessa saatetaan valita palveluntarjoaja, jonka tarjous on halvin. Kilpailuttamisen

voittanut yritys voi myös olla sopimaton tai kykenemätön hoitamaan työtä, mikä sille on annettu. Jokisen (2015) mukaan työtahti voi kilpailuttamisen jälkeen kiristyä siivousyrityksessä niin, ettei toivottua puhtaustasoa enää kyetä tuottamaan. Tilanteesta kärsivät niin palvelun ostanut yritys, palveluntarjoaja kuin työntekijätkin. Palvelun ostanut yritys ei saa sitä, mitä on ostanut, eli sovittua puhtaustasoa. Palveluntarjoajalla puolestaan on käsissään tyytymätön ostaja. Jos palveluntarjoaja ei hoida annettua työtä hyvin, saattaa yrityksen maine kärsiä. Työntekijät kärsivät kiireestä ja voivat saada osakseen negatiivista palautetta työstään, kun aikaa ei ole riittävästi. (Jokinen, 2015.)

Kilpailuttamatta jättämiseen voi myös liittyä riskejä. Mahdollisia riskejä ovat muun muassa oman osaamisen riittämättömyys, kilpailijoihin verrattuna oman toiminnan tehokkuus ja laatu sekä suuret kiinteät kustannukset. Jotta kilpailukyky voidaan säilyttää, se edellyttää jatkuvaa priorisointia ja uudelleenarviointia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 45.)

2.5 Siivouspalvelun kilpailuttaminen

Siivouspalveluiden ulkoistaminen ja ostaminen siivousliikkeeltä on erittäin yleistä. Hyvin harvalla yrityksellä on enää omaa siivoushenkilökuntaa, vaan siivouspalvelut ostetaan yleensä siivousliikkeeltä. Siivouspalveluiden ulkoistamisen etuina ovat kustannustehokkaampi siivous, ammattitaitoinen työnjälki sekä tiloihin sopivimpien siivousaineiden ja -välineiden tuntemus. (Cleaning Matters 2013.)

Tilaaajan vaatimuksia vastaava siivouspalvelu varmistetaan hyvällä tarjouspyynnöllä. Se, mitä tarjouspyyntö pitää sisällään, riippuu ostettavan palvelun sisällöstä ja myös kohteesta, johon siivouspalvelu halutaan. Tarjouspyynnön sisällön suunnitteluun ja hankintakriteereiden laadintaan kannattaa käyttää sitä enemmän aikaa, mitä suurempi kohde on kyseessä. Tämä auttaa tekemään onnistuneen valinnan. On myös muistettava, että kilpailuttaminen itsessään maksaa. Hintaa kilpailuttamiselle voi kertyä kohteesta riippuen jopa 10 000-15 000 euroa. (SSTL 2015a.)

Jotkut yritykset saattavat nähdä siivouksen vain välttämättömänä kulueränä, josta halutaan säästää. Puhtausalalla kilpailuttaminen ja halvan tarjouksen hyväksyminen voi lopulta tulla kalliimmaksi kuin esimerkiksi hintavamman, mutta jo hyväksi todetun sii-

vouspalvelun pitäminen. Koska siivousalalla suurin kuluerä koostuu työvoimakustannuksista eli työntekijöiden työajasta, työtunteja vähennetään tai työtahtia kiristetään jos etsitään säästöjä. Hintakilpailun ollessa kovaa, siivousyritykset voivat tehdä tarjouksia, jotka ovat yritykselle vain juuri ja juuri kannattavia. Jotta kilpailutettu kohde pysyy kannattavana, työtä saatetaan tehdä liian kovalla tahdilla, eikä kaikkia työtehtäviä kyetä hoitamaan toivotulla tavalla. (Paajanen 2012.) Tämä johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen ja kiinteistön kunnon huonontumiseen (Kiinteistöklubi 2015).

2.6 Tarjous ja tarjouspyyntö

Julkisten hankintojen tarjouspyyntöä ja julkisiin tarjouspyyntöihin vastaamista koskevat säännöt ja lait, ja tarjouspyynnön sekä tarjouksen muoto ovat ennalta määritelty (Hankinnat 2012b). Yksityisten tahojen tarjouspyyntöjä ja tarjouksia eivät rajoita lait tai säädökset, ja niiden muoto on vapaa. Jotkin tämän osion määritelmät tarjouksesta ja tarjouspyynnöstä koskevat enemmän julkisia hankintoja, mutta ovat sovellettavissa myös yksityisten hankintoihin.

Tuotetta tai palvelua hankkivalla yrityksellä tai yksiköllä on laaja harkintavalta ja oikeus päättää itse siitä, mitä se on hankkimassa, millä ehdoilla hankinta suoritetaan ja mitä ominaisuuksia se hankinnassaan painottaa. Nämä asiat on käytävä ilmi tarjouspyyntöasiakirjoista eli hankintailmoituksesta ja tarjouspyynnöstä. Erityisesti julkisten hankintojen tarjouspyyntöasiakirjoista on käytävä yksiselitteisesti ilmi hankinnan sisältö, laatu, laajuus, kesto, keskeiset ehdot ja hankintamenettelyn vaiheet ja sisältö. Tarjouspyyntöasiakirjojen perusteella yritysten on kyettävä arvioimaan kiinnostustaan, soveltuvuuttaan ja mahdollisuuksiaan ehdokkaina tai tarjoajina. Julkisten hankintojen tarjouspyyntöasiakirjat laaditaan aina kirjallisina, jotta turvataan ehdokkaiden sekä tarjoajien tasa-
puolinen tiedonsaanti ja kohtelu. (Hankinnat 2012b.)

Tarjouspyynnössä hankintayksikön tulee määritellä, mitä se haluaa ostaa ja millaisilla ehdoilla hankinta tullaan toteuttamaan. Hankittavan tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja laatuvaatimukset on määriteltävä tarjouspyynnössä yksityiskohtaisesti. Tarjouspyynnössä voidaan asettaa palvelua tarjoavalle yritykselle edellytyksiä ja ehtoja, jotka sen tulee täyttää voidakseen voittaa kilpailutuksen. (Hankinnat 2012c.)

Tarjous on myyjän esittämä ehdotus kaupan hinnasta ja ehdoista. Tarjousta voidaan käyttää kilpailu- ja markkinointikeinona, mutta tarjous on silti aina sitova. Tarjousmenettely voi lähteä liikkeelle yritykseen saapuneen tiedustelun tai tarjouspyynnön perusteella. Palveluliike voi myös oma-aloitteisesti tarjota palvelujaan potentiaaliselle asiakkaalle. Ennen kuin kirjallista tarjousta tehdään, on otettava selvää kaikista tarjouksen laatimiseen ja tavaran toimittamiseen tai palvelun tuottamiseen liittyvistä yksityiskohdista ja edellytyksistä. (Yrittäjät 2015.) Tarjousten valinnassa voidaan käyttää monia eri perusteita (kuvio 2).

Valinta voidaan suorittaa perustuen esimerkiksi

- ✓ laatuun
- ✓ hintaan
- ✓ toiminnallisiin ominaisuuksiin
- ✓ käyttökustannuksiin
- ✓ kustannustehokkuuteen
- ✓ huoltopalveluihin
- ✓ toteutumisaikaan
- ✓ elinkaarikustannuksiin

KUVIO 2. Tarjouksen valinnan kriteerejä (Hankinnat 2012b)

Tuotteen tai palvelun myyntihinnan rajat määräytyvät kolmen tekijän perusteella. Nämä tekijät ovat tuotteen tai palvelun kustannukset, kysyntä ja kilpailutilanne. Tuotteen tai palvelun aiheuttamat kustannukset määrittävät hinnalle ehdottomimman alarajan. Kysyntä määrittää markkinoiden salliman maksimaalisen hinnan. Kilpailutilanne taas määrittää hinnan, jolla tuotteen tai palvelun voi kyseisessä olevalla markkina-alueella myydä. (Yrittäjät 2015.)

2.7 Siivouskohteen tarjouspyyntö

Julkisten hankintojen tarjouspyyntöön sisällytetään hankintalain mukaisesti esimerkiksi seuraavat asiat: hankintakohteen määrittely, hankinnan kohde ja tavoitteet, sopimuskautsi, hankintamenettely, yhteydenpito ja lisätiedot kilpailun aikana, tarjoustietojen ja hankinta-asiakirjojen julkisuus, tarjousten käsittely, tarjousten vertailu, sopimus, erimieli-

syydet ja tarjousasiakirjojen pätevyysjärjestys, laskutus, maksuehto sekä tarjouksen jätömenettely ja voimassaoloaika. Tarjouspyynnön liitteeksi lisätään esimerkiksi kuvaus hankinnan kohteesta, kelpoisuus- ja soveltuvuusehdot, hinnat ja tarjouslomake, sopimusmalli sekä tarkistuslista. (SSTL 2015.) Yksityisissä tarjouksissa ja tarjouspyynnössä muoto on vapaa, mutta niissä hyödynnetään usein samantyyllisiä osioita kuin julkisten hankintojen tarjouspyynnöissä ja tarjouksissa.

Tarjouspyynnössä määritellään, mikä on hankinnan kohde ja hankinnan tavoitteet. siinä määritellään, halutaanko kohteeseen esimerkiksi ylläpitosiivousta, perussiivousta ja mahdollisia lisäpalveluita. Tässä kohdassa voidaan myös mainita, että ylläpitosiivous pitää sisällään myös sellaiset jaksottaiset työt, joita edellytetään toivotun puhtaustason ylläpitämiseksi. (SSTL 2015a.) Ennen tarjouspyynnön laatimista on hyvä kartoittaa, millaista siivousta kohde vaatii. Siivouksen laiminlyönnillä on kauaskantoisia vaikutuksia, koska se voi aiheuttaa esimerkiksi materiaalin kunnan huonontumisen, jos pintaan esimerkiksi pääsee pinttymään likaa. Tämä taas saattaa johtaa mittaviin ja hintaviin perusparannustöihin. (Kiinteistöklubi 2015.)

Hankinnan kohde, siivottavat tilat ja niiden puhtaustasovaatimukset sekä tarjoajaa ja tarjottavia palveluja koskevat vaatimukset ja tavoitteet voidaan määrittellä tarkemmin tarjouspyynnön liitteissä. Tässä kohdassa voidaan määrittellä myös seuraavat asiat: sallitaanko osatarjoukset tai vaihtoehtotarjoukset, sallitaanko alihankkijoiden käyttö, sekä onko valittavia palveluntuottajia yksi vai useampi. (SSTL 2015b.) Hankinnan kohteen, sen koon ja hankinnan tavoitteiden tarkka määrittely on tarjouspyynnössä tärkeää. Jos tarjouspyyntö on hyvin lyhyt ja ylimalkainen, siihen annetut tarjoukset poikkeavat todennäköisesti myös hyvin paljon toisistaan jolloin tarjousten kunnollinen vertailu on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Kun tarjouspyynnössä käydään läpi asiat joita tarjouksen tulee sisältää ja määritellään myös se, millaisessa muodossa tarjous halutaan, tarjousten keskinäinen vertailu on helpompaa. Tällöin ostajan on helpompi valita juuri itselleen sopivin palveluntarjoaja. (Kiinteistöklubi 2015.)

Sopimuskausi määritellään tarjouspyynnössä ilmoittamalla tavoitteena pidetyn sopimuskauden alkamispäivä sekä sopimuksen pituus ja jatkuminen. Sopimuksen voidaan määrittellä jatkuvan esimerkiksi tietyn vuosimäärän, toistaiseksi voimassaolevana tai sovitun ajan jonka jälkeen sopimus jatkuu toistaiseksi voimassaolevana. Myös kummankin osapuolen riittävän pitkistä irtisanomisajoista sovitaan. Suositeltava irtisano-

misaika on pienissä kohteissa vähintään 3 kuukautta ja isoissa kohteissa vähintään 6 kuukautta. On hyvä varata riittävästi aikaa sopimuksen allekirjoittamisesta sopimuksen aloittamiseen, kun määritellään sopimuskauden pituutta. Hyvin lyhyellä varoitusaajalla toimittajalla ei välttämättä ole mahdollisuutta toimittaa kaikkia hankinnan kohteeseen sovittuja palveluita, tuotteita tai työvoimaa ajoissa. Puhtausalalla 3-4 vuotta olisi hyvä sopimuskausi, eivätkä kovin lyhyet sopimuskaudet ole suositeltavia. (SSTL 2015c.)

Tarjouspyynnössä määritellään hankintamenettelyt. Kun kyseessä ei ole julkinen hankinta, tilaaja voi määritellä hankintamenettelyt vapaasti. Julkisissa hankinnoissa hankintamenettelyn osalta ilmoitetaan esimerkiksi seuraavaa: toimintatavat, jos yksikään saaduista tarjouksista ei vastaa tarjouspyyntöä hankintayksikön edellyttämällä tavalla, kuinka monta palveluntarjoajaa valitaan tuottamaan palvelua, voidaanko tarjouspyyntöä vastaamaton tai puutteellinen tarjous hylätä sekä palveluntarjoajan sitoutuminen tarjouspyynnössä esitettyihin ehtoihin kun hän on jättänyt tarjouksensa. (SSTL 2015d.)

Tarjouspyynnössä ilmoitetaan, miten tarjousten käsittelyssä menetellään. Tarjouksen käsittely voi edetä esimerkiksi seuraavasti: tarkistetaan tarjoajan soveltuvuus, tarkistetaan tarjouksen ja tarjouspyynnön yhdenmukaisuus, arvioidaan tarjoukset tarjouspyynnössä esitettyihin valinta- ja vertailuperusteisiin nähden, hankintapäätöksen tekeminen ja siitä ilmoittaminen sekä hankintasopimuksen solminen. Ennen tarjousten vertailua tarkistetaan tarjoajien kelpoisuusehdot. Tässä kohdassa ilmoitetaan seuraavaa:

- ✓ tarjoaja suljetaan tarjouskilpailusta pois ennen tarjousten vertailua, elleivät tarjoajaa koskevat edellytykset täyty
- ✓ mikäli tarjoukseen ei ole liitetty tarjouspyynnön edellyttämiä asiakirjoja ja selvityksiä
- ✓ mikäli julkisissa hankinnoissa tarjoajaa koskee jokin hylkäys- eli poissulkemisperuste, joka on määritelty hankintalainsäädännössä. (SSTL 2015e.)

Kun kyseessä on ei-julkinen hankinta, tilaaja saa itse vapaasti määritellä tarjouksen vertailuperusteet. Jos vertailuperusteena käytetään hintaa, sen voi määritellä esimerkiksi antamalla maksimipisteet tarjoukselle, jonka hinta on lähinnä kaikkien tarjousten keskimääräistä hintaa. Tästä poikkeavat tarjoukset pisteytetään antamalla kalleimmalle ja halvimmalle tarjoukselle 0 pistettä, ja muut tarjoukset suhteutetaan keskihintaan seuraavalla kaavalla: tarjottu hinta / keskihinta x maksimipisteet. Kaikki tarjoukset voidaan

myös suhteuttaa edellä mainitulla kaavalla. Ei-julkisten hankintojen osalta ei ole rajoituksia laadullisten vertailuperusteiden määrittelyssä. (SSTL 2015f.)

Tarjouspyynnön laskutusta käsittelevässä osassa määritellään laskutusväli, laskuissa vaadittavat erittelyt ja muut laskutukseen liittyvät asiat. Tässä kohdassa käsitellään myös lisätöiden laskutus sekä vaatimukset, mitä tietoja laskussa tulee näkyä. Lisätöistä voidaan haluta laskuun esimerkiksi kohde, mitä lisätöitä on tehty, lisätöiden tuntimäärät sekä tilaaja. Tarjouspyynnössä määrätään myös se, annetaanko tarjoushinta arvolisäverollisena vai arvolisäverottomana. Lisäksi määritellään ajanjakso, jonka aikana tarjouksen hintojen tulee pysyä muuttumattomina. Tarjouspyynnössä on mainittava, jos tilaaja edellyttää kiinteää hintaa koko sopimuskaudelta. Hinnantarkastuksen ajankohta ja perusteet on suositeltavaa esittää tarjouspyynnössä. Hinnankorotus voidaan sitoa esimerkiksi työntekijöiden palkankorotuksiin, palvelujen tuottajahintaindeksiin tai ylläpidon kustannusindeksiin. (SSTL 2015g.)

Tarjouspyynnössä tulee käydä ilmi myös, miten tarjous tulee toimittaa hankkijalle. Lisäksi ilmoitetaan, otetaanko määräajan jälkeen saapuneita tarjouksia kilpailussa huomioon. Tarjouspyynnössä määritellään aika, mihin asti tarjouksen on oltava sitovana voimassa. Tarjouksesta tulee käydä ilmi tarjouksesta vastaavan henkilön sekä tämän varahenkilön yhteystiedot. (SSTL 2015g.)

3 PUHTAANAPITOALA

3.1 Puhtauden merkitys

Puhtaus on laaja kokonaisuus, joka vaikuttaa moneen asiaan: terveyteen, viihtyvyyteen ja talouteen (Meranti 2015a). Siivouksen laatuvaatimuksia määrittelevät muun muassa terveydelliset ja tuotannolliset näkökohdat, esteettisyys, työn tehokkuus, työturvallisuus, paloturvallisuus sekä rakenteiden pysyminen kunnossa. Puhtauspalveluita ja siivousta tarvitaan kaikkialla, paikasta ja toimialasta riippumatta. (Meranti 2015b.) Siivouksen laadulla ja oikealla siivoustaajuudella on vaikutus tilojen käyttäjien terveyteen (Meranti 2015a). Erilaisissa tiloissa vaaditaan erilaista puhtausta ja siivousta riippuen tilan toiminnosta, materiaaleista ja käyttöasteesta.

Tavoitteena siivouksessa on poistaa tilan käyttäjää tai toimintaa häiritsevä, haittaava tai vaarantava lika. Sisäilmassa on epäpuhtauksia, jotka ovat riski sisäilman laadulle ja pintapuhtaudelle, ja tätä kautta myös tilan käyttäjille. Tasopinnoilla näkyvä pöly ei ole vain kosmeettinen haitta. Säännöllisellä huonetilan pintojen siivouksella on yhteys myös sisäilman puhtauteen. (Meranti 2015b.)

Erilaiset siivouskohteet vaativat erilaisia siivoustöitä ja erilaista osaamista. Seuraavassa esitetään muutamia esimerkkejä erilaisten kohteiden siivouksesta ja siivouksen tavoitteista:

- ✓ Rakennustyömaalla tärkeää on pitää rakennuspölyn määrä kurissa jotta hengitysilmalla on mahdollisimman puhdasta eikä rasita keuhkoja. Puhtaanapito on osa työturvallisuutta, jotta työntekijöille ei aiheudu työperäisiä sairauksia. Lisäksi lattiapintojen siisteys ja roskan vähyys pienentävät kompastumisriskiä työmaalla. (Solid house 2015.)
- ✓ Hotelliympäristössä puolestaan tärkeintä on viihtyisän ja siistin ympäristön luominen asiakkaille.
- ✓ Sairaaloissa taas on MTB:n (2015) mukaan useita korkean hygienian tiloja, joissa siivouksella ja hyvällä hygienialla ehkäistään infektioita ja tartuntatautien leviämistä, ja siivoojilta vaaditaan erityisosaamista hygieeniseen työskentelyyn.

3.2 Siivouksen mitoittaminen

Suomessa siivousalan työtutkimuksella on pitkät perinteet. Siivousalalle on pyritty luomaan standardit, jotka määrittävät kuhunkin työvaiheeseen kuluvan ajan. Standardiaikaa määritettäessä on huomioitu matemaattisen kaavan mukaan työn joutuisuutta ja määritetty työn vaatima elpymisaika. Tällä hetkellä on käytettävissä noin 1400 pätevää aika-arvoa eli standardia eri siivoustöille erilaisissa olosuhteissa. (Mattila 2009.) Siivoustyöhön kuluva aikaa ja sen kustannuksia on lähes mahdotonta arvioida, vaan kunnollisen mitoituksen tekemiseen vaaditaan lähes poikkeuksetta jokin ohjelmisto tai muu apuväline (Cleanbid 2015). Mitoitus tehdään yleensä siihen tarkoitettulla tietokoneohjelmalla, esimerkiksi ATOP-mitoitusohjelmalla josta saadaan suuntaa antavat työohjeet ja kustannuslaskelmat (kuvio 3).

Projektin nimi:		Projektinno/Asiakas:		Siivottava ala m ² :		2463		23 972,71 EUR / kk:		Verollinen, alv 24%:		29 726,16 EUR /kk:		ALV		24 %	
Taitoushinta, alv 0 %:		0,00 EUR / kk:		Verollinen, alv 24%:		0,00 EUR /kk:											
Työtunnit ja peruspalkka		Mitoitus h/vuosi	taajuus	kk kerroin	h/päivä	tarjottavat tunnit/kk	Palkka €/tunti	palkan selite	Yht. €/kk								
Työtunnit		11292,8		21,3	44,29	943,28	11,46		10809,98								
Hintayhmis 1		0	Sivko	21,3	0,00	0,00	11,46		0,00								
Hintayhmis 2		0	Sivko	21,3	0,00	0,00			0,00								
Hintayhmis 3		0	Sivko	21,30	0,00	0,00			0,00								
Hintayhmis 4		0	Sivko	21,3	0,00	0,00			0,00								
Hintayhmis 5		0	Sivko	21,3	0,00	0,00			0,00								
Hintayhmis 6		0	ja	4,3	0,00	0,00		LA	0,00								
Hintayhmis 7		0	ju	4,3	0,00	0,00		SU	0,00								
Hintayhmis 8		0	Sivko	13	0,00	0,00		DMA	0,00								
Hintayhmis 9		0	zkkk	2,1	0,00	0,00		DMA	0,00								
Yhteensä		11292,78				943,28			10809,98								
Palkkalisät		tunnit	kerroin	€/h	€/kk												
Iltaisa		0	Sivko	0,64	0,00												
Kokkehtisa		0	Sivko	0	0,00												
Yöisa		0	Sivko	1,17	0,00												
Lisä 1		0	Sivko	0	0,00												
Lisä 2		0	Sivko	0	0,00												
yhteensä				0,00	0,00												
TUNNUSLUVUT sisältyä alihankinnan																	
9,73 Eur / m ² / kk, alv 0																	
25,41 Eur / tunti alv 0, kuukausittainneista																	
45,09 Palkka % (tuntipalkat+lisät)																	
TARJOUKSEN VUOSIAKAUMA																	
Palkkasivukulut ja kiinteät kulut		€/kk															
Työntekijän väliset kustannukset (sos.kulut)		55,00 %	5 945,49														
Työntekijän sairauspoissaolo		3,00 %	324,30														
Kiinteät kulut		10,00 %	1 081,00														
Muu 1		0,00 %	0,00														
Muu 2		0,00 %	0,00														
			7 350,79														
Työnjohto																	
Valvontatunnit / pv		225	19,7 %	←-koht. tunnit / valvonta tunn.													
Työaika h / pv		7,5	1,5	←-ed. * työaika													
Välilliset kustann. %		40 %		200,86													
Palkka Eur / h		15,37	Sivko		502,14												
				702,99													
Varustekulut		km korvaus	määrä	€/kk/hlö	€/kk	0%											

KUVIO 3. Mitoitusohjelmasta saadaan suoraan kustannuslaskelmia ja työohjeita (Kuva: Maaria Lattu).

Siivoustyön mitoitus pohjautuu menetelmä- ja aikastandardeihin. Standardit on laadittu joko väline- ja konekohtaisiksi tai menetelmäkohtaisiksi. Aikastandardeista käy ilmi työn tekemiseen kuluva aika neliometriä, kappaletta tai juoksumetriä kohti. Osassa aikastandardeista on yksityiskohtaisempia määrittelyjä kappaleiden tai kohteiden koosta tai työtä haittaavista esineistä, jotka tulee huomioida aikastandardien käytössä. Kalustusasteet ja siivottavan pinnan likaisuus ovat aikastandardien muuttujia. Likaisuusasteet vaihtelevat vähän likaa ja tahroja sisältävistä pinnoista erittäin paljon likaa ja tahroja

sisältäviin pintoihin riippuen menetelmästä, koneesta ja välineen puhdistuskyvystä.

Myös puhdistettavan pinnan karheus saattaa vaihdella sileästä karheaan. (SSTL 2015h.)

Elpymisaika sisältyy aikastandardeihin, ja se vaihtelee 13–27 prosentin välillä, riippuen työn fyysisestä ja psyykkisestä kuormittavuudesta. Apuaika pitää sisällään työhön liittyvät aputoiminnot, kuten työalueella liikkumisen, työn aloittamiseen ja lopettamiseen liittyvät työvälineiden puhdistus- ja huoltotoimenpiteet ja välineiden kuljetuksen. Apuajan suuruus on tavallisesti 10–25 % tehollisesta työajasta. (SSTL 2015h.)

Siivouspalvelun hinnoittelun pohjana pitäisi aina olla kohteen siivoustarpeiden tarkka mitoitus. Mitoituksessa otetaan huomioon siivottavan tilan neliömäärät, tehtävät työt, tilatyytit, tilan materiaalit ja tilan kalustusaste. Lisäksi on otettava huomioon tilan käyttöaste ja se, kuinka paljon ja millaista likaa tilaan kulkeutuu. Kun määritellään vielä tilan siivoustaajuus, syntyy päivittäinen työaika joka vaaditaan ylläpitämään tiloissa toivottua puhtaustasoa. Kun kerrotaan päivittäinen työaika kuukausittaisella työpäivien määrällä ja kerrotaan se tuntihinnalla, muodostuu siivouksen kokonaiskustannukset (kuvio 4). Tuntihinta kattaa siivouksen palkkakustannukset, vakuutukset, siivousaineet ja – välineet, yrityksen kiinteät kulut sekä toimihenkilöiden palkat. (Taimela 2013.) Siivouspalvelu voidaan hinnoitella myös kappalehintaan. Tämä on yleinen käytäntö majoi- tusliikkeissä kuten hotelleissa, joissa palvelun hinta muodostuu suurelta osin siivottujen hotellihuoneiden määrästä.

Siivouksen kokonaiskustannukset

(päivittäinen työaika x kuukausittainen työpäivien määrä) x tuntihinta

KUVIO 4. Siivouskustannusten muodostuminen (Taimela 2013)

3.3 Siivouskustannukset

Suurin kuluerä muodostuu siivousalalla henkilöstökuluista, koska ala on työvoimavaltaisen. Henkilökustannuksiin vaikuttavat erityisesti työn suunnittelu ja mitoitus. Siivoustaajuus ja – menetelmät määräävät työtuntien määrän ja sitä kautta kustannukset. Myös ilta-, yö- ja viikonlopputyöt vaikuttavat henkilöstökustannuksiin lisäen yksikkö-

kustannuksia. Siksi siivous pyritään suorittamaan mahdollisuuksien mukaan päiväsai-
kaan. Aina päivätyö ei ole mahdollista, sillä jotkin tilat voivat vaatia siivousta muina
vuorokaudenaikoina. Epäonnistuneet ja tekemättömät työt aiheuttavat myös lisäkustan-
nuksia, kun työ saatetaan joutua tekemään uudelleen. Siivouskustannusten syntyyn voi-
daan vaikuttaa lisäksi esimerkiksi riittävällä ja tehokkaalla yrityksen sisäisellä viestin-
nällä, oikeilla siivousaine- ja siivousvälinevalinnoilla sekä välineiden ja laitteiden hy-
vällä huollolla. (Narko & Salmelin 2009, 217.)

Toiminta on kannattavaa, jos tulot ovat menoja suuremmat eli syntyy voittoa. Jos puo-
lestaan tulot ovat pienemmät kuin menot, toiminta on tappiollista eli kannattamatonta.
Mitä pienemmällä panostuksella saadaan aikaan suunniteltu tulos, sitä kannattavampaa
työ on. Kustannuslaskelmaa käytetään suunnitellessa yksikön kustannuksia sellaisiksi,
että tuotteen tai palvelun tuottaminen asiakkaan kanssa sovitulla hinnalla tai annetulla
määrärahalla on mahdollista. Tuottavuudella tarkoitetaan resurssien mahdollisimman
tarkkaa hyödyntämistä. Tuottavuus on määrällinen käsite, ja se voi tarkoittaa esimerkik-
si pääoman, materiaalin tai työn tuottavuutta. Siivouksessa voidaan mitata työn tuotta-
vuutta jakamalla siivottujen neliöiden määrä tehdyillä työtunneilla tai työpäivillä (kuvio
5). Hotelleissa siivottujen neliöiden tilalla voidaan tuottavuutta laskiessa käyttää siivot-
tujen hotellihuoneiden määrää, jolloin minuuteiksi muutetut tehdyt työtunnit jaetaan
siivottujen hotellihuoneiden määrällä. Hyvä kannattavuus mahdollistetaan hyvällä tuot-
tavuudella, ja kannattavuus taas mahdollistaa tuottavuuden parantamisen. Tällöin sii-
vospalvelulla voi olla varaa esimerkiksi uusien siivouskoneiden hankintaan, henkilös-
tön koulutuksiin ja parempiin palkkoihin. (Narko & Salmelin 2009, 218–219.)

Siivouksen tuottavuuden laskeminen

Esimerkiksi myymälä, koulu, toimisto

siivotut neliöt (sm²) / tehty työtunti tai työpäivä

Hotellissa

tehdyt työtunnit x 60 /siivotut hotellihuoneet

KUVIO 5. Siivouksen tuottavuuden laskeminen (Narko & Salmelin 2009, 218)

Siivouskustannukset voidaan jakaa neljään ryhmään, jotka ovat: työvoimakustannukset, aine- ja tarvikekustannukset, ostetut palvelut ja muut liikemenot sekä pääomakustannukset. Siivouksessa työvoimakustannukset ovat suurin yksittäinen kustannuserä, joka muodostaa noin 70–90 % siivouksen kokonaiskustannuksista. (Narko & Salmelin 2009, 219.) Alan korkeat työvoimakustannukset voivat haitata pienten siivouspalveluyritysten kannattavuutta. Korkeiden kustannusten vuoksi siivouspalveluja ei aina voida myydä asiakkaan mielestä riittävän edullisesti, joka saattaa karkottaa joitain asiakkaita. Esimerkiksi työeläkemaksujen kohoaminen voi siirtyä suoraan palvelun hintaan nostamalla sitä. (Vuolle 2015.)

Tehdyiltä työajalta maksetut palkat ovat välittömiä työvoimakustannuksia. Välittömällä kustannuksella tarkoitetaan kuluja, jotka ovat suoraan kohdistettavissa asiakkaalle tai suoritteelle. Välilliset palkat, sairausajan palkat, sosiaalikulut ja vapaaehtoiset työvoimakustannukset ovat välillisiä työvoimakustannuksia. Välillisillä kustannuksilla tarkoitetaan kuluja, joita ei voi kohdistaa suoraan suoritteelle. Ne voivat olla joko kiinteitä kustannuksia eli tuotannon tai toiminnan määrän muuttumisesta riippumattomia kustannuksia, tai muuttuvia kustannuksia eli kustannuksia, joiden määrä riippuu toiminnan tai tuotannon määrästä. Työn kokonaiskustannukset tehtyä työtuntia kohden on hyvä olla selvillä kun selvitetään jonkin kohteen kustannuksia. Kokonaiskustannuksella tarkoitetaan tässä esimerkiksi yksittäisen siivoojan tuntipalkkaa ja tuntipalkasta laskettavaa prosentuaalista välillisten työvoimakustannusten määrää yhteensä. (Narko & Salmelin 2009, 219–221.)

Siivouspalvelu räätälöidään aina asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaan. Palvelun hinta koostuu pääasiassa seuraavista tekijöistä: ostetun palvelun sisällöstä, laatuvaatimuksista ja palveluun käytetystä työajasta. Siivoustarve määräytyy asiakkaan toimialan mukaan. Toiminnan luonne määrittää myös siivousajankohdan, ja ajankohta vaikuttaa palvelun hintaan. Usein asiakkaat haluavat tinkiä siivouksen kustannuksista, mutta laatu halutaan pitää entisellään. Siivouspalvelua markkinoidessa laatuajattelu on hyvin keskeinen elementti. Siivousalan kehitystä on vauhdittanut kova kilpailu, joka on aiheuttanut myös siivouspalveluyritysten toiminnan tehostumisen. Siivouskoneiden, -aineiden ja -välineiden kehittyminen ovat alentaneet siivouskustannuksia työn ollessa tehokkaampaa paremmilla välineillä. (Narko & Salmelin 2009, 225.)

Ammattitaitoinen siivouspalvelun myyjä osaa myydä asiakkaalle asiakkaan tiloihin ja tarpeisiin sopivan siivouspalvelupaketin. Tällöin siivoustiheyden tulee olla oikea jotta toivottu puhtaustaso saavutetaan ja ylläpidetään asiakkaan kohteessa. Koko siivousketjun toimivuus ja joustavuus vaikuttaa siivouspalvelun laatuun. Yhteistyötaidot ovat tärkeä osa siivouspalvelua. Ammattitaitoisella siivoojalla on taito määritellä lian laatu, valita oikea menetelmä kuhunkin tarpeeseen ja kyky joustaa asiakkaan tarpeiden mukaan. Laaduksi voidaan määritellä muun muassa palvelun kokonaisuosaaminen, asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen, ammattitaitoinen työskentely, asiakkaan toiminnan tukeminen, tarpeen mukainen siivous, joustavuus sekä luotettavuus. (Narko & Salmelin, 2009 225–226.)

Siivouspalvelun ostaja voi säästää siivouskustannuksissa, kun ostaja valitsee kohteeseensa sopivimman siivouspalvelun. Siivouksen tulee tapahtua riittävän usein, se pitää kohdentaa oikein sekä käyttää sopivia menetelmiä ja aineita. Siivouspalvelun ostaja voi vaikuttaa valinnoillaan kiinteistön arvon säilymiseen ja remontointitarpeeseen, siivouksen kustannustasoon, yrityskuvaan sekä ihmisten viihtyvyyteen, terveyteen ja työtehoon. (Teknokemia 2015.)

Siivouskustannuksissa voidaan säästää kun siivous tehdään riittävän usein ja kohdennetaan oikein. Tällöin lika ei pääse pinttyämään eikä ”suursiivouksia” peruspesuineen tarvita niin usein. Siivous tulee aina suunnitella kohteen, sen käytön ja likaantumisen mukaan. Tilaan ja tilan pinnoille sopimattomat siivousmenetelmät lisäävät kustannuksia, eikä siivousjälki ole välttämättä puhdasta. Myös riittävän tehokkaiden siivousaineiden käyttö voi vähentää siivouskustannuksia, kun maksetaan siivousaineista eikä lisääntyneistä työtunneista. On huolehdittava, että siivouksesta päättävät henkilöt ymmärtävät eri menetelmien ja aineiden vaikutuksen pintoihin. Väärillä valinnoilla voidaan vahingoittaa pintoja, ja liian suurissa määrissä käytettynä siivousaineet voivat kerrostua pinnoille ja alkaa kerätä likaa. Siivouskuluissa ei kuitenkaan kannata säästää liikaa, vaan siivoojalla tulee olla riittävästi aikaa hoitaa siivous hyvin. Huonosti tehty siivous voi jättää pinnoille pölyä ja epäpuhtauksia, jotka saattavat lisätä esimerkiksi allergiaoireita työntekijöillä. (Teknokemia 2015.)

3.4 Laatu

Siivouspalvelun teknistä laatua on määritelty kuvaamalla siivousmenetelmät ja siivoustiheys. Kiinteän siivoustyöohjeen käyttö ei ole suositeltavaa, sillä tilojen käyttökuormitus ja likaantuminen vaihtelevat, jolloin kiinteää työohjetta käytettäessä myös tilojen puhtaustaso vaihtelee. Lopputuloskeskeinen ajattelutapa tarkoittaa työn organisointia joka perustuu laadun ohjaukseen. Ammattitaitoinen siivooja saa itse arvioida puhdistuksen tarvetta ja määrää, ja toimia sen mukaan. Vastuu oman työn suunnittelusta ja lopputuloksesta kannustaa oppimaan ja toimii motivoijana työssä. (Ritvanen, Simolin & Seppälä 2002, 21.) Laadukas siivoustulos saavutetaan, kun siivoojalla on ammattitaitoa, oikeat välineet ja menetelmät sekä riittävästi aikaa työn suorittamiseen. Kiireessä tehty työ harvoin tuo laadultaan täysin toivottua lopputulosta.

Siivousorganisaation ammattimaisuuden päätekijä on laatu. Mitattaessa siivouksen lopputulosta, tekninen puhtaus, hygienian ja esteettisyyden laatutekijät ovat kaikkialla samat. Siivoustyön lopputulosta on kyettävä seuraamaan objektiivisin ja luotettavin mittausmenetelmin. Siivousorganisaation on tehtävä tämä yhteistyössä asiakkaansa kanssa, asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Laatua mitattaessa ja sitä ohjattaessa määritellään puhtaustasot eri tilojen ja niiden käytön tarpeiden mukaan. Lisäksi määritellään hyväksyttävät virherajat eri puhtaustasoille ja käytetään objektiivista, luotettavaa ja mahdollisimman helppokäyttöistä mittausmenetelmää. Puhtausasteet, puhtaustaso ja laatu -termeille on omat määrittämisensä (taulukko 3). (Ritvanen, Simolin & Seppälä 2002 21.)

TAULUKKO 3. Puhtausaste, -taso ja laatu (Ritvanen, Simolin & Seppälä 2002, 21)

Puhtausaste	Lian suhteellinen esiintyminen pinnalla
Puhtaustaso	Puhtausasteen mittaamisen tulos
Laatu	Kuvaa, kuinka hyvin toteutunut puhtaustaso vastaa kuvattua tai asiakkaalle luvattua tasoa

Siivouksen laadulla on merkitystä niin terveyden, turvallisuuden kuin viihtyvyydenkin kannalta. Korkea siivouksen laatu on tärkeä tekijä niin siivousliikkeelle, siivousliikkeen asiakkaalle kuin asiakkaan asiakkaallekin. Esimerkiksi kaupan tiloissa siisteydellä on suuri merkitys asiakkaan asiakkaalle, jotka voivat pitää liikkeen epäsiisteyttä merkittävämpänä negatiivisena tekijänä kuin huonoa asiakaspalvelua. (Cleaning Matters 2013.)

INSTA 800 on siivouksen teknisen laadun määrittämiseen ja arviointiin luotu standardi, joka hyväksyttiin käyttöön Suomessa vuonna 2012 (SSTL 2015i). Standardissa on kuusi puhtaustasoa, jotka on kuvattu määrittämällä hyväksymisrajat sille, kuinka paljon epäkohtia on sallittua esiintyä. Puhtaustasojen määrittelyssä käytetään asteikkoa 5-0, jossa paras puhtaustaso on 5 ja 0 on usein hylätty (taulukko 4). Standardi perustuu epäkohtien eli havaittavan lian mittaamiseen tarkisteltavissa kohteissa. Kohteita ovat kalusteet ja sisusteet, seinät, lattia ja katto, jotka jaotellaan vielä helposti luokse päästäviin ja vaikeasti luokse päästäviin pintoihin. Järjestelmässä erotellaan neljä eri likatyyppeä: pöly, roskat ja irtolika, tahrat sekä pintalika. (Ritvanen, Simolin & Seppälä 2002, 22–23.)

TAULUKKO 4. INSTA 800 (Ritvanen, Simolin & Seppälä 2002, 22)

Tasot	Määritelmä
5	Paras visuaalinen taso, ei juurikaan likaa. Epäkohtia voi esiintyä hyvin rajoitetusti.
4	Hyvä visuaalinen taso, ei näkyvää likaa, puhdas, edustava taso. Epäkohtia voi esiintyä rajoitetusti.
3	Yleisvaikutelmaltaan siisti, vähän likaa. Esteettinen, perustaso. Tätä tasoa pidetään yleisimpänä ja riittävänä. Epäkohtia voi esiintyä rajoitetusti.
2	Näyttää nopealla silmäyksellä siistiltä, tarkempi tarkastelu voi paljastaa epäkohtia. Rajoitetusti likaa, tyydyttävä, alle keskitason.
1	Huomattavasti likaa, välttävä, alin hyväksyttävä puhtaustaso.
0	Alle puhtaustaso 1:n, voi olla joissain tapauksissa hylätty.

Visuaalinen arviointi on pääasiallinen teknisen laadun mittaustapa. Toteutunut tekninen laatu määritetään omiin havaintoihin perustuen. Laatuarviointikierroksia voi tehdä joko palvelun tuottajan edustaja yksinään tai yhdessä asiakkaan kanssa. Visuaalinen arviointi on menetelmänä nopea, mutta yhtenäisen arviointiasteikon luominen voi olla vaikeaa. Yksi voi nähdä tilan siistinä, mutta toinen pitää sen puhtaustasoa vain tyydyttävänä. Visuaalisen arvioinnin onnistumisen perusta onkin yhtenäisen ja yksiselitteisen asteikon luominen. Mittausten luotettavuus ja teknisen laadun kehittymisen seuranta paranevat, kun laadun arviointiin käytetään aina samoja arviointikriteereitä ja –asteikkoja. Arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi palveluntarjoajan omaa arviointitaulukkoa tai INSTA 800 -standardin mukaista taulukkoa. (Ritvanen, Simolin & Seppälä 2002, 22–23.)

Visuaalista tarkastusta voidaan täydentää objektiivisilla mittauksilla. Objektiiviset mitaukset suoritetaan vakioituilla teknisillä mittausvälineillä, joiden avulla mitataan pintapölyn määrää, ilman pölymäärää, lattiapintojen askelvarmuutta, pintojen kiiltoastetta,

hygieniatasoa, staattista sähköisyyttä sekä lattioiden sähkönjohtavuutta. Tässä esimerkkinä pintapölyn määrään liittyvä objektiivinen mittaus. Roskat, irtolika, tahrat sekä kiinnittynyt ja pinttynyt lika on helposti havaittavissa silmämääräisesti. Hiukkasmainen ja kuitumainen pöly nousee pinnoilta sisäilmaan esimerkiksi tiloissa tapahtuvan liikkeen seurauksena, kun pölyä on pinnoilla tarpeeksi suuri määrä. Myös huonosti valitut siivousmenetelmät ja – välineet lisäävät ilmassa olevan pölyn määrää. Kun tilan pölyisyyttä mitataan, laaditaan kuhunkin kohteeseen sen toiminnan ja puhtaustason mukainen mittausstrategia. (Ritvanen, Simolin & Seppälä 2002, 23.)

4 TYÖVOIMA PUHTAANAPITOALALLA

4.1 Työhyvinvointi ja ajankäyttö

Työ tuo parhaimmillaan mukanaan myönteisiä merkityksiä: toimeentuloa, ajankäytön jäsentämistä, elämän sisältöä ja yhteisöön kuulumista. Toimeentulo mahdollistaa taloudellisesti itsenäisen aseman, ja työpaikka koetaan usein kunnia-asiana. Hyvä työ lisää hyvinvointia monitasoisesti: henkisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti. Hyvä työ lisäksi sitouttaa työntajaan eikä vaihtuvuus ole tällöin niin suurta, ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ei kulu niin paljon aikaa ja kustannuksia. (Luukkala 2011, 22–25.)

Työn ulkoisten olosuhteiden ollessa kunnossa myös tyytymättömyys työhön vähenee ja tyytyväisyys kasvaa. Ulkoisia olosuhteita ovat muun muassa tyytyväisyys palkkaan, työergonomia, toimivat työvälineet ja kannustava johtamistyyli. Huono työergonomia ja vääränlaiset välineet kuluttavat kehoa, saavat aikaan särkyä, voivat lisätä sairaslomien määrää, ja vähentävät näin työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä työhön. (Luukkala 2011, 28–29.)

Työhyvinvointi rakentuu kolmesta elementistä, jotka ovat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Kun työntekijä osaa työnsä, hänelle tulee työstään hallinnan tunne, joka tuo työhön rentoutta ja jaksamista. Energiaa ei tällöin tarvitse kuluttaa sen miettimiseen, osaako hoitaa tehtävänsä riittävän hyvin. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että osaaminen ja työn vaatimukset ovat tasapainossa. Vaatimukset voivat ylittää työntekijän voimavarat hetkellisesti esimerkiksi sesonkiaikojen kiireen vuoksi. Sesongin aiheuttaman työperäisen stressin ollessa kausiluonteista, siitä selviää kohtuullisen helposti. Jos kiire ja stressi jatkuvat, ovat työntekijän voimavarat ja jaksaminen vaarassa. Aikaa on oltava riittävästi siihen, että työ voidaan suorittaa loppuun kunnolla ilman suuria keskeytyksiä. (Luukkala 2011, 31–32.)

Kiire työssä voi johtua esimerkiksi työmäärästä, opastuksen tai koulutuksen puutteesta, töiden suunnittelemattomuudesta tai työvälineiden puuttumisesta. Myös asenne ja suhtautuminen työajan käyttöön ja työhön voivat synnyttää kiirettä. (Hotanen ym. 2005, 33.) Kilpailutuksen myötä työhön käytettävä aika saattaa lyhentyä tai työmäärä lisääntyä, jolloin työntekijä voi kokea jatkuvaa kiirettä ja riittämättömyyden tunnetta jos hän ei kykene hoitamaan kaikkia vaadittuja työtehtäviä. (Luukkala 2011, 31–32.) Kiireen

tuntua voidaan vähentää suunnittelemalla työ uudelleen, lisäämällä osaamista, muuttamalla työtappaa tai – rytmiä, sekä muuttamalla tehtävänkuvaa tai työn tavoitteita (Hotanen ym. 2005, 33). Myös asiakkaan kanssa on mahdollista neuvotella jos työhön annettua aikaa ei ole riittävä. Hotasen (ym. 2005, 33.) mukaan kiireeseen ja yllättäviin tilanteisiin on osattava varautua ja työntekijän on kyettävä priorisoimaan työtehtävät. Ainainen kiire työssä voi johtaa uupumiseen ja lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin, eivätkä sairauslomat ole koskaan yritykselle kannattavia.

4.2 Muutoksen johtaminen

Kilpailutus tuo lähes aina muutoksia sekä organisaatioon että palveluntarjoajalle. Muutosta tulee osata johtaa kaikkien kilpailutuksen osapuolten piirissä, oli kyse sitten kilpailutuksen voittanut palveluntarjoaja tai kilpailutuksessa hävinnyt palveluntarjoaja joka joutuu luopumaan työkohteesta. Opetushallituksen (2015) mukaan muutoksen johtamisella tarkoitetaan järjestelmällistä tapaa käsitellä muutosta sekä organisaatio- että yksilötasolla. Se edellyttää huolellista suunnittelua ja tilanneherkkää toteutusta (Opetushallitus 2015). Muutoksen alussa on jäseneltävä lähtökohdat ja hahmotettava kokonaiskuva muutosprosessista. Kokonaiskuvan täsmentäminen, kertaaminen ja läpikäyminen toistuvat jatkuvasti koko muutoksen aikana. (Ilmarinen 2015.)

Muutoksen vaikutuspiirissä olevien henkilöiden kuuleminen ja muutokseen vaikuttaminen eli osallistaminen ovat erittäin tärkeitä. Muutokseen pakottaminen saattaa aiheuttaa ongelmia, joten osallistaminen on tärkeää siinä määrässä kuin se muutoksen laadun puitteissa on mahdollista. (Opetushallitus 2015.) Jaksamista ja hyvinvointia muutoksen keskellä tukee vaikuttamisen ja hallinnan tunne. Muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuuksien mukaan tapoja vaikuttaa, sillä ulkoa ohjatut ja käsketyt muutosprosessit eivät useinkaan onnistu. Vaikka muutoksen syyt tulisivat ulkopuolelta, prosessin toteutukseen liittyviin valintoihin tulisi voida vaikuttaa. (Valtiokonttori 2015.)

Muutoksen alkuvaiheessa esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään muutokseen pakottavat syyt ja perustelut. Viestintä on yksi tärkeimmistä onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöistä koko muutosprosessin aikana. Muutoksen keskellä on erittäin tärkeää kertoa faktoja selkeästi ja täsmällisesti, jotta huhut eivät pääse ottamaan valtaa muutosprosessin keskellä. (Valtiokonttori 2015.) Muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle on kyettävä perustelemaan muutoksen syyt, taustat, tavoitteet, seuraukset ja se, mitä tapahtuu muutoksen jälkeen. Jos muutoksen syyt ja seurauk-

set jäävät epäselviksi tai niistä ei kerrota riittävästi, se voi pahimmillaan laskea työmotivaatiota ja uhata työhyvinvointia. (Ilmarinen 2015.) Siivousalalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijällä on sananvaltaa siihen, mihin työkohteeseen hänet siirretään jos nykyinen työkohde loppuu.

Erityisesti negatiivisen muutoksen johtamisessa esimiehellä on tärkeä rooli. Työkohteen muutos, lomautus tai irtisanominen voi tehdä vanhan osaamisen tarpeettomaksi tai sen merkitys vähenee. Uuden tilanteen ja uusien asioiden opettelu voidaan kokea raskaana. Myös työkavereiden vaihtuminen tai pois jääminen voi olla stressaavaa. Työntekijän on luotava itselleen uusi verkosto jonka toiminta on aluksi epäluotettavaa ja arvaamatonta. (Jalava 2001, 136–137.) Esimiehen on oltava ennen kaikkea kuuntelija ja kannustaja sekä suunnannäyttävä. Hänen tehtävänsä on tiedottamisen ja asioiden kertomisen lisäksi auttaa työyhteisöä ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja sen merkitys oman työn ja työyhteisön kannalta. Muutokset aiheuttavat myös sekä negatiivisia että positiivisia tunteita. Esimiesten on kuunneltava ja kyettävä kohtaamaan alaisten tunteet sekä oltava kärsivällisiä. Negatiivistenkin tunteiden ilmaiseminen on oltava sallittua. Esimiehen on luotava uskoa tulevaisuuteen ja näytettävä suuntaa eteenpäin. (Ilmarinen 2015.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tiedonkeruun menetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan tyypillisesti määrällisiin eli kvantitatiivisiin, ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällinen menetelmä on tyypillisesti lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysytään samat kysymykset samassa muodossa suurelta määrältä ihmisiä. Määrällisiä menetelmiä käytetään, kun halutaan tutkia teorian paikkansapitävyyttä. Laadullisia menetelmiä puolestaan käytetään, kun halutaan suppeasta alueesta paljon tietoa, ja kun tutkittavaa asiaa ei tunneta kovin hyvin. Laadullisiin menetelmiin kuuluvat teema-, avoin- ja ryhmähaastattelut. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on vähän, mutta haastattelujen avulla materiaalia syntyy usein runsaasti. Laadullisissa menetelmissä kohteena on yleensä harkinnanvarainen näyte, kun taas määrällisissä menetelmissä puhutaan otoksesta. Laadullisissa menetelmissä tutkimuksen kohde on tarkkaan valittu, sellainen josta halutaan lisää tietoa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 104–105.)

Haastattelun tehtävänä on asioiden selventäminen tai syventäminen sekä uuden tiedon hankinta. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on haastattelumuoto, jossa kysymykset on määritelty etukäteen, mutta haastateltavalla on vapaus muotoilla kysymykset haastattelutilanteessa haluamallaan tavalla, jättää pois tarpeettomaksi katsottuja kysymyksiä sekä esittää uusia, ennalta määrittelemättömiä kysymyksiä. Haastattelu on työläs menetelmä, koska nauhoitetun haastattelun auki kirjoittaminen eli litterointi vie paljon aikaa. Analysoitaessa haastatteluaineistoa aineiston määrä ei korvaa laatua tai vaikuta siihen. Haastattelujen kylläntyminen eli saturaatiopiste on saavutettu, kun haastattelut eivät enää tuota tutkimuksen kannalta uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 108–111.)

5.2 Tiedonkeruu tutkimuksessa

Haastateltavia lähestyttiin puhelimitse ja sähköpostitse, joiden kautta sovittiin haastattelu-aikoja. 30:sta sähköpostitse ja puhelimitse esitetystä haastattelupyynnöstä kuuteentoista vastattiin ja haastatteluajankohdat saatiin sovittua. Tarkoituksena oli saada opinnäytetyöhön myös siivouspalvelun asiakkaan näkökulma, mutta vain yksi asiakas oli halukas antamaan haastattelun sähköpostitse, joten asiakkaan näkökulma jää tässä työs-

sä vähäiseksi. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, ja suurin osa haastatteluista nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Teemahaastattelu antoi vapauden esittää tarkentavia kysymyksiä sekä esittää uusia, haastattelun edetessä mieleen tulleita kysymyksiä valmiiksi laadittujen kysymysten lisäksi. Teemahaastattelun perusrunko muuttui sitä mukaa, mitä enemmän haastatteluja tehtiin, kun tutkimusaihe ja siihen liittyvät teemat tarkentuivat. Haastattelut tehtiin 10.2.–6.3.2015 välisenä aikana.

Lisäksi suoritettiin kyselytutkimus (liite 1) yhden sellaisen yrityksen eri puolella Suomea sijaitseviin kohteisiin, jonka kaikkien toimipisteiden siivouspalvelu oli sillä hetkellä kilpailutuksen alla. Kyselytutkimus suoritettiin lähestymällä kunkin kohteen siivouksen esimiestä tai ohjaajaa sähköpostitse. Tarkoituksena oli, että esimies tai ohjaaja jakaa kohteessaan kyselytutkimukset työntekijöille ja postittaa ne takaisin. Haastattelut lähetettiin seitsemään kohteeseen, joista kahdesta saatiin vastauksia yhteensä 12 kappaletta. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät kokevat tilanteen, jossa heidän työkohtettaan kilpailutetaan, eikä työn jatkumisesta kohteessa ole varmaa tietoa. Kyselytutkimus tehtiin helmikuun 2015 aikana, jolloin asiakkaan ja siivouspalvelun sopimuksen päättymiseen oli aikaa 2-3 viikkoa eikä sopimuksen jatkumisesta oltu saatu lopullista päätöstä.

5.3 Kohteet

Haastatteluja tehtiin usean eri siivousyrityksen henkilöstölle sekä kahden kaupungin siivouspäälliköille ja puhdistuspalvelupäällikölle. Haastattelurunkoja oli useita erilaisia, joita käytettiin riippuen haastateltavan toimenkuvasta. Haastattelukysymyksiä oli laadittu työntekijöille, esimiehille, yksityisen puolen myyntipäälliköille sekä julkisen sektorin puhdistuspalvelupäälliköille (liitteet 2-5). Työntekijähaastattelut tehtiin sellaisen siivouskohteen henkilöstölle, jossa oli parhaillaan siivouspalvelujen kilpailutus ajankohdittainen. Esimieshaastatteluja tehtiin erilaisten kohteiden esimiehille. He toimivat esimiehinä hotelleissa, perinteisellä puolella sekä joukkoliikenteen siivouksessa. Mukana oli niin kilpailutuksessa olevien kohteiden esimiehiä kuin juuri kilpailutetussa isossa kohteessa aloittaneita esimiehiä.

Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat siivousyritykset ja siivouskohteet esitetään nimettöminä. Myös opinnäytetyön toimeksiantajayritys, pidetään nimettömänä. Tämä johtuu siivousalan tiukasta kilpailuttamisesta, jonka vuoksi minkään yksittäisen yrityk-

sen nimeä, henkilökuntaa tai toimintatapoja ei haluta esittää millään tavalla negatiiviseksi tulkittavassa valossa.

5.4 Luotettavuus ja toistettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin eli mittauksen luotettavuuden avulla sekä validiteetin eli mittauksen tarkkuuden avulla (Ojasalo ym 2014, 105). Haastattelujen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Uusissa haastatteluissa vastaajat vastasivat suurella todennäköisyydellä samalla tavalla.

Kyselytutkimukseen vastasi vain kahden kohteen henkilöitä. Kohteiden vastausprosentti oli 29 %. Mahdollisten vastaajien vastausprosentti oli myös 29 %, kun vastanneita henkilöitä oli 12. Vastauksia saatiin kahdesta kohteesta. Kysely oli tarkoitettu kaikille seitsemässä eri kohteessa työskennelleelle noin 42 työntekijälle. Koska kyseessä on enemmän näyte kuin otos tutkimusjoukosta, ei kyselyn tuloksia voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa eli kaikkia kilpailutustilanteessa olevia työntekijöitä. Kyselytutkimuksen tulokset koskevat pääasiassa vain kahden kohteen työntekijöitä.

6 HAASTATTELUJEN TULOKSET

6.1 Kilpailuttamisen toteutuminen julkisella sektorilla

6.1.1 Kilpailuttaminen ja siivouspalveluiden ulkoistaminen julkisella sektorilla

Seuraavissa kappaleissa esitetään haastateltujen puhtauspalvelupäälliköiden näkemyksiä kilpailuttamisesta ja kilpailuttamisen kulusta julkisella sektorilla. Kilpailuttaminen noudattaa joka kunnassa samaa hankintalain mukaista kaavaa, mutta kilpailutuksen ja tarjouspyynnön sisältö vaihtelevat kunnittain. Siivouspalveluiden kilpailuttaminen tai kilpailuttamatta jättäminen on kunnissa ja kaupungeissa ennen kaikkea poliittinen päätös. Kaupunginhallitus linjaa, lähdetäänkö siivouspalveluita kilpailuttamaan. Jos kilpailuttamiseen päädytään, päätetään myös, kuinka suuri osa kaupungin siivoustoimesta ulkoistetaan sekä se, millaisia kohteita ulkoistetaan.

Kunta voi tehdä päätöksen, että se haluaa pitää siivouspalvelut kokonaan itsellään, jolloin kaikissa kunnan omistuksessa tai hallinnassa olevissa rakennuksissa siivouksesta huolehtivat kunnan omilla palkkalistoilla olevat työntekijät. Päätöksellä voidaan haluta esimerkiksi taata vakituinen työpaikka ja elämiseen riittävät tulot siivoojille kaupungin työntekijöinä.

Siivouspalveluiden ulkoistamisessa on hyvin suuria vaihteluita kunnittain. Joissain kunnissa on tehty päätös, jonka mukaan kaikki siivouspalvelut tehdään kunnan omilla työntekijöillä. Jos taas päädytään ulkoistamiseen, voidaan siivouspalveluista ulkoistaa siivouspalvelupäälliköiden mukaan vain osa tai jopa kaikki. Osa siivouskohteista halutaan pitää kaupungin omien työntekijöiden siivottavina muun muassa siksi, että taataan kohteen vaatima riittävä ammattitaitoinen siivoustaso tai halutaan lisätä siivoushenkilökunnan pysyvyyttä. Pysyvyydellä voi olla suuri merkitys esimerkiksi päiväkodeissa ja alakouluissa, joissa halutaan pitää lapsilla ja oppilailta sama henkilökunta. Myös niiden siivousliikkeiden määrä voi vaihdella suuresti, joilta kunta on siivouspalvelun ostanut. Haastateltujen edustamien kuntien palveluksessa oli toisella kolme eri siivousliikettä ja toisella yksitoista. Kunta voi halutessaan ulkoistaa kohteitaan vain yhdelle ainoalle yritykselle. Koska kilpailutus ei saa olla syrjivää. Myös pienille yrityksille on hyvä taata mahdollisuus saada itselleen kohteita, jolloin yhden kunnan ulkoistamista siivouspalveluista voi huolehtia lukuisia eri siivousliikkeitä.

6.1.2 Sopimuskaudet julkisella sektorilla

Siivouspalvelupäälliköiden mukaan sopimus kilpailutetaan uudelleen tavallisesti joko kolmen tai viiden vuoden välein kun kunnan kohde on kilpailutettu ja siivouspalvelu on siirtynyt siivousliikkeelle. Sopimukset ovat kolmivuotisia, ja siivousliikkeellä on mahdollista kahteen optiovuoteen. Optiovuodet voidaan panna toteen, jos siivouspalvelun toimintaan ollaan kohteessa ja kunnan siivoustoimessa tyytyväisiä. Optiovuosista päätehtään ennen kolmivuotisen sopimuskauden päättymistä, ja niiden avulla sopimus voidaan pidentää kahdella vuodella, kokonaisuudessaan viisivuotiseksi. Optiovuodet toimivat myös motivoijana siivousliikkeille, koska ne voivat saada pidemmän sopimuskauden kun hoitavat työn hyvin.

Kunnilla on jo tarjouspyynnössä esitettyinä sanktiot, eli miten toimitaan jos siivouksen laatu ei vastaa toivottua, sekä miten ja mistä reklamaatioita voidaan tehdä. Irtisanomisajat vaihtelevat sopimuksittain, mutta ovat usein muutaman kuukauden mittaisia. Myös irtisanominen ilman erillistä irtisanomisaikaa voi olla mahdollinen. Sopimus saatetaan irtisanoa heti, jos ilmenee sopimusrikkomus. Myös laadullisten poikkeamien suuri määrä tai kirjallisten reklamaatioiden ennalta määriteltä lukumäärä sopimuskauden aikana voi johtaa sopimuksen irtisanomiseen. Jos siivousliikkeen kanssa ei neuvotella mahdollisesta irtisanomisajasta vaan sopimus irtisanotaan heti, kunnalla voi olla kilpailutettuna kiireellisistä siivoustoimista vastaava siivousliike, joka hoitaa kohteen siivouksen kunnes tilalle saadaan uusi siivousliike.

6.1.3 Tarjouspyyntö, kelpoisuusehdot ja kustannukset julkisella sektorilla

Haastatteluissa ilmeni, että kunnan kilpailutuksissa toimitaan hankintalain mukaisesti, ja kaikki kuntien kilpailutukset tulevat julkisesti näkyviin. Tarjouspyynnön tulee olla selkeä ja ammattimainen, ja tarjouspyynnön ehdot on määriteltävä tarkkaan. Mitä tarkemmin ehdot on määriteltä, sitä helpompi on käydä keskustelua niistä siivousliikkeen kanssa ja on helpompi valvoa, että saadaan se laatutaso, mikä on ostettu.

Tarjouspyyntöihin voi vastata jokainen siivousliike, joka täyttää kelpoisuusehdot. Kelpoisuusehdoilla tarkoitetaan sopimukseen kirjattuja ehtoja, joista jokainen tulee täyttää,

että voi tehdä tarjouksen ja osallistua kilpailutukseen. Jos jokin kelpoisuusehtojen kohta ei täyty, tarjous yleensä karsiutuu pois kilpailusta.

Kelpoisuusehdot määritellään yleensä kunkin kohteen tarpeiden mukaan. Kelpoisuusehdoissa voidaan vaatia esimieheltä tiettyä koulutustaustaa ja työuran pituutta sekä työntekijöiltä tiettyä koulutustasoa esimerkiksi laitoshuoltajan ammattinimikettä. Erityisesti haastavimmissa kohteissa, kuten uimahalleissa ja terveydenhuollon sekä sairaaloiden tiloissa toimimisen edellytyksenä on usein yrityksen aiempi kokemus vastaavanlaisen kohteen siivoamisesta. Kelpoisuusehdoissa on usein määriteltynä tietyt koneet (kuva 1) ja välineet, jotka yrityksellä pitää olla käytössään ja joita pitää kohteessa käyttää. Lisäksi voidaan vaatia työnjohdolta tiettyä tuntimäärällistä läsnäoloa kohteessa ja päi-vystyspuhelimien käyttöä tietyinä aikana. Myös perussiivoukset ja siihen liittyvät koneet ja välineet sisältyvät usein kelpoisuusehtoihin. Perussiivoukseen liittyvät koneet voivat tarkoittaa esimerkiksi sitä, että siivousliikkeellä on mahdollista hankkia tai vuokrata ikkunoiden pesuun tarvittava henkilönostin.



KUVA 1. Kelpoisuusehdoissa voidaan vaatia tiettyjä siivouskoneita (Kuva: National Sweepers 2014)

Kelpoisuusehdot ja palvelutasovaatimukset ovat sopimuksen lähtökohta. Ne, jotka tekevät tarjouksen sitoutuvat täyttämään palvelutasovaatimukset. Siivousliike sitoutuu täl-

löin esimerkiksi huolehtimaan, että tietyt tilat ovat puhtaita määrättyyn kellonaikaan mennessä. Tämä on hyvin olennaista useissa kohteissa, joissa siivooja ei voi olla paikalla samassa tilassa samaan aikaan kuin tilan käyttäjät. Tällaisia tiloja ovat esimerkiksi koulujen luokkatiloissa ja terveystieteiden vastanottohuoneissa. Päinvastaisesti voidaan myös vaatia, että tietyt tilat, esimerkiksi uimahallien pukuhuoneet ja suihkutilat, siivotaan useamman kerran päivässä siitä huolimatta, että niissä on tilan käyttäjiä paikalla. Palvelutasovaatimuksissa vaaditaan usein palvelukuvaus, eli miten siivousliike aikoo huolehtia siivouksen laadusta, tietoa yrityksen toimintatavasta, palvelun resursoinnista ja laadunvalvonnasta. Lisäksi henkilöstön työssä pysyvyys, sairauspoissaolokäytännöt sekä työhön varattu henkilöstö ja tuntimäärä ovat yleisiä tietovaatimuksia. Kaikki kunnat eivät kuitenkaan vaadi tiettyjä työaikoja, vaan kunta ostaa laadun tarjotulla summalla ja siivousliike itse määrittelee, kuinka paljon se itse vaatii aikaa jotta toivottu laatutaso saavutetaan.

Haastatteluissa ilmeni, että vaativat kelpoisuusehdot voivat rajata pois pieniä siivousliikkeitä, joilla ei ole riittävästi resursseja esimerkiksi vaadittavien koneiden hankintaan tai aiempi kokemus puuttuu. Isot ja vaativat kohteet menevät usein isoille siivousliikkeille, joilta vaadittavat resurssit jo löytyvät tai niillä on mahdollista sellaiset hankkia. Kunnissa on tarjolla usein myös pienempiä siivouskohteita kuten toimistotiloja, joiden kilpailutukseen myös pienet siivousliikkeet voivat osallistua ja myös voittaa.

Tarjouspyynnössä jokainen pyynnön kohta pisteytetään erikseen. Pyyntöön on myös ennalta määritelty eri kohtien painotukset, eli kuinka suuri prosentuaalinen painoarvo milläkin kohdalla on. Painotuksina ovat yleensä hinta ja laatuvaatimukset. Kun tarjous täyttää kaikki kelpoisuusehdot, se pisteytetään. Siivouspalvelupäälliköiden mukaan tarjouksen hinnalla on tänä päivänä usein laatua suurempi painoarvo, eli hinnan painoarvo saattaa olla 70 % ja laadun 30 %, joka yleensä tarkoittaa sitä, että halvin tarjous voittaa. Painotukset kuitenkin vaihtelevat kunnittain ja tarjouksittain.

Toisen haastatellun puhdistuspalvelupäällikön mielestä on erittäin harmillista, että hinta on noussut kilpailutuksissa niin suureen rooliin. Hän esitti huolensa siitä, saadaanko tällä tavoin riittävän laadukasta siivouspalvelua ilman, että kunnan kiinteistöt kärsivät mahdollisesti puutteellisesta siivouksesta. Toisen kunnan siivouspäällikkö puolestaan koki, että varsinkin isot siivousyritykset ovat tarjouksissaan niin tasaväkisiä, etteivät ne juuri kykene kilpailemaan keskenään muuten kuin hinnan keinoin. Jokaiselta isoimmis-

ta siivousyrityksistä löytyy lähes samat resurssit ja koulutettua henkilökuntaa, eivätkä niiden tarjoukset eroa suuresti toisistaan. Tällöin ratkaisevaksi tekijäksi jää hinta. Kunnan siivospäällikkö koki myös, että he ostavat nimenomaan vain laatua, eivät esimerkiksi työaikaa, ja ottavat sen tarjouksen joka heille toivotun laadun myy halvimpaan hintaan. Tämän ajatusmalli perustuu ajatukseen, että jokainen siivousliike sitoutuu tarjoessaan tarjouspyynnön kelpoisuusehtoihin ja palvelutasovaatimuksiin, jolloin on siivousliikkeen oma asia millaisella summalla se on työnsä valmis myymään. Sama laatu-taso vaaditaan joka tapauksessa, oli tarjouksen hinta kuinka korkea tai alhainen tahansa. Kunnalle ei siis tällöin ole väliä, siivotaanko jokin tila kolmessa vai kuudessa tunnissa, kunhan siivouksen laatu vastaa vaatimuksia ja vaaditut työt suoritetaan.

Halvimman tarjouksen käytäntö voi pahimmillaan polkea koko alan hintoja. Kunnan siivospäällikön mukaan joissain tapauksissa siivousliike on saattanut tehdä niin halvan tarjouksen, että yritys pääsee sillä juuri ja juuri omilleen tai tekee jopa tappiota. Tällaisia tarjouksia on perusteltu sillä, että jokin toinen kohde tuottaa niin hyvin että on varaa tehdä yksi kohde tappiollisesti. Tällöin kohde halutaan usein yritykselle ”merkiksi ansioluetteloon”.

6.1.4 Kilpailuttamisen syyt

Siivouspalvelupäälliköiden mukaan kunnat kilpailuttavat siivouspalveluitaan tavallisesti kolmen tai viiden vuoden välein sopimuskausien loppuessa. Puhtauspalveluiden ulkoistaminen ja kilpailuttaminen aloitetaan useimmiten taloudellisista syistä. Kohde voidaan joutua kilpailuttamaan myös esimerkiksi siksi, että se on osakeyhtiö, jolloin kohteeseen ei voida ostaa siivousta suoraan, vaan se on tehtävä kilpailutuksen kautta. Tällaisia kohteita voivat olla esimerkiksi korkeakoulut.

Siivousliikkeeltä ostettu siivous voi olla yli 30 % prosenttia edullisempi kuin saman kohteen siivous, joka teetetään kunnan omilla työntekijöillä. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että kunnan työntekijät työskentelevät yhdessä kohteessa usein täyden päivän eli 7,5 tuntia, vaikka kohteen siivous olisi mahdollista suorittaa myös huomattavasti lyhyemmässä ajassa. Siivousliikkeet kierrättävät usein työntekijöitään useammassa kestoltaan lyhyessä kohteessa saman päivän aikana, tai palkkaavat esimerkiksi opiskelijoita jotka haluavat siivota vain kohteita joiden päivittäinen tai viikoittainen työaika on vain muutamia tunteja.

Toisen myyntipäällikön mukaan hinta on kilpailutuksen voittava tekijä noin 70–80 % tapauksista. Lopuissa 20–30 % tapauksista kilpailutuksen voittamiseen vaikuttavat hinnan lisäksi muun muassa

- ✓ työntekijöiden koulutustaso
- ✓ siivousliikkeen omat käytänteet ja tapa toimia
- ✓ miten siivousliike on yhteydessä asiakkaaseen
- ✓ miten laatua seurataan ja vaalitaan kohteessa
- ✓ miten kustannukset pidetään kurissa
- ✓ ympäristöasioiden huomioiminen
- ✓ miten työntekijät perehdytetään
- ✓ aiempi kokemus vastaavanlaisista kohteista
- ✓ työnjohdon kokemus
- ✓ muualta kuultu palaute ja kokemukset kyseisestä siivousliikkeestä.

6.1.5 Laatu ja laadunvalvonta julkisella sektorilla

Haastatteluissa ilmeni, että laatu on erittäin tärkeä asia kunnan kohteissa ja sitä valvotaan tarkasti. Laadunvalvonnassa kohteissa sovitaan jo tarjoustä tehdessä ja tarjouspyynnössä useimmiten esitetään vaatimuksia koskien laadunvalvontaa. Kunnasta esimerkiksi siivospäällikkö tekee siivouskohteissa laadunvalvontakierroksia itsenäisesti sekä siivousliikkeen edustajan kanssa. Siivousliikkeen edustajan, yleensä kohteen siivouspalvelun esimiehen on tehtävä itsenäistä laadunvalvontaa kohteessa ja raportoida siitä kunnalle. Laadunvalvonnan taajuus vaihtelee kunnittain sekä kohteittain. Jos kohteessa ilmenee usein laatupoikkeamia, saatetaan laatua käydä valvomassa viikoittain, kunnes asia saadaan korjatuksi ja laatu toivotulle tasolle. Jos taas kohteen laatutaso on hyvä, tarkistuskierroksia saatetaan tehdä vain muutamia vuosittain.

Laadunvalvonnassa käytetään usein jonkinlaista lomaketta, johon merkitään laatupoikkeamat ja tilojen siisteystaso. Käytössä voi olla joko kunnan oma valvontajärjestelmä, tai hyväksi todettu siivousliikkeen oma järjestelmä. Useat laadunvalvontajärjestelmät mukailevat INSTA 800 -järjestelmää.

6.2 Kilpailuttamisprosessi

Haastattelujen pohjalta selvisi, että kilpailuttamisprosessi etenee yleensä melko samantyyppistä kaavaa noudattaen. Asiakas lähestyy siivousliikettä tarjouspyynnöllä tai siivousliike itse tekee aktiivista myyntityötä ja ottaa yhteyttä asiakkaaseen. Siivousliikkeellä on yleensä aikaa noin kuukauden verran vastata tarjouspyyntöön. Tämän jälkeen siivousliikkeen myyjä ja asiakas tapaavat ja siivottavaan kohteeseen tehdään tutustumiskäynti. Kohteen esittelystä voi huolehtia joku muu henkilö kuin siivouspalvelun ostaja. Siivouspalvelun ostaja ja tilan käyttäjä voivat myös olla eri henkilöitä. Tällöin on oltava tarkkana siitä, että sekä ostaja että tilan esittelijä ovat yhtä mieltä siitä, millaista siivousta ja millaisella taajuudella siivousta halutaan kyseiseen kohteeseen. Muutoin on vaarana että tilan esittelijä saattaa toivoa esimerkiksi suurempia siivoustaajuuksia kuin mistä ostaja on valmis maksamaan. Myös termien käytössä pitää olla tarkka, ja varmistaa puolelta ja toiselta että sekä myyjä että asiakas ymmärtävät mitä toinen milläkin termillä tarkoittaa. Esimerkiksi perussiivouksen ja ylläpitossiivouksen termit voivat olla asiakkaalle epäselviä, ja puhuessaan perussiivouksesta hän voi tarkoittaa ”tavallista” siivousta eli ylläpitossiivousta.

Esittelykierroksella myyjä esittää lukuisia tarkentavia kysymyksiä asiakkaalle koskien esimerkiksi siivouksen taajuutta, siivottavia tiloja, perussiivouksia, tilan käyttöastetta ja toivottua lopputulosta. Joskus asiakas saattaa olla hyvinkin tietämätön siitä, millaista siivousta kyseinen kohde vaatii. Ammattitaitoinen myyjä osaa myydä kohteeseen juuri oikeanlaista siivousta. Vaihtelee myös suuresti, tietävätkö asiakkaat itse, minkälaisia pintamateriaaleja kohteessa on vai jäävätkö materiaalit myyjän ja kohteen tulevan siivousesimiehen selvitettäväksi. Esittelykierroksella tutkitaan mitä pintamateriaaleja tilassa on, missä kunnossa pintamateriaalit ovat tällä hetkellä ja selvitetään nykyisen siivouksen laatu. Asiakkaalta kysytään kohteen kriittisiä pisteitä ja asioita joihin asiakas itse kiinnittää eniten huomiota. Lisäksi voidaan kysyä esimerkiksi millainen maaperä rakennuksen ympärillä on, jos ikkunoiden ulkopintojen pesuun vaaditaan henkilönostinta (kuva 2), jotta tiedetään kestääkö maaperä henkilönostimen käytön.



KUVA 2. Henkilönostin ikkunanpesuun (Kuva: Suomen puuvenekeskus 2010)

Kun myyjä on vierailut kohteessa ja saanut siitä riittävästi tietoa, hän laatii kohteesta tarjouksen. Jos kohteesta on pohjapiirustukset, niiden pohjalta tehdään mitoitus. Mitoituksessa käytetään esimerkiksi ATOP -mitoitusohjelmaa. Tämän pohjalta tehdään kohteesta palvelukuvaus. Aina jos on mahdollista myyjä vie tarjouksen ostajalle itse. Jos se ei ole mahdollista toimittaa tarjouksen asiakkaalle postitse tai sähköpostitse. Kun asiakas on tutustunut tarjoukseen, kysytään asiakkaan mielipidettä tarjouksesta sekä sitä, haluaako asiakas täsmentää jotain tarjouksen kohtaa. Tämän jälkeen alkavat tarjousneuvottelut, joita käydään kohteesta riippuen yksi tai useampia. Asiakas päättää, minkä tarjouksen se hyväksyy. Päätöksentekoon kuuluu kohteen koosta ja päättäjien määrästä riippuen yleensä noin viikosta kuukauteen. Kokonaisuudessaan kilpailutusprosessi vie tarjouspyynnön antamisesta tarjouksen hyväksymiseen noin kuukauden tai kaksi, joskus puolikin vuotta. Prosessi voi myös olla huomattavasti pidempi tai lyhempi kohteesta riippuen. Aikaa sopimuksen sopimisen ja kohteessa aloittamisen välillä on yleensä noin viikosta kuukauteen.

6.3 Kilpailuttamisen positiiviset puolet ja haasteet

Kun täysin uusi kohde, joka on esimerkiksi juuri valmistunut rakennus tai toimitila, menee kilpailutukseen, on se aina siivousliikkeille uusi mahdollisuus. Uusi kohde voi merkitä myös kohdetta, joka voitetaan kilpailutuksessa kilpailevalta siivousliikkeeltä omalle siivousliikkeelle. Uusi kohde antaa siivousliikkeelle mahdollisuuden saada lisää tuloja, sekä joissain tapauksissa myös saada itselleen yrityksen imagoa kohottavia koh-

teita. Kilpailuttamista tarvitaan, jotta mikään yksittäinen yritys ei saisi alalla dominoivaa asemaa. Kilpailuttaminen tuo usein myös yritykselle uusia työpaikkoja, ja voi näin työllistää enemmän ihmisiä.

Kilpailuttaminen on siivousliikkeille mahdollisuus kehittyä. Koska kilpailuttamisella siivouspalvelun asiakas hakee usein rahallista säästöä, tarkoittaa tämä käytännössä sitä, että siivousaikoja joudutaan pienentämään tai tekemään samassa ajassa enemmän kuin ennen. Tällöin siivousyrityksen on keksittävä, millaisilla keinoilla sen on mahdollista päästä uusiin tavoiteaikoihin. Kehitys on jatkuvaa, ja toinen haastatelluista myyntipäälliköistä koki, että ne keinot millä saattoi menestyä eilen eivät välttämättä riitä menestykseen ja joukosta erottumiseen enää tänään. Kehitys ei aina tarkoita uusia välineitä ja koneita, koska jokainen yritys voi ostaa itselleen uusimmat koneet samoista liikkeistä, joista kilpailijatkin ostavat samat välineet ja koneet. Sen sijaan voidaan kehittää yrityksen palvelua sellaiseksi, että se eroaa jollain tapaa kilpailijoista. Kehityksen kohteena voi esimerkiksi olla uudenlainen helpokäyttöinen sähköinen laadunvalvontajärjestelmä tai työntekijöiden työskentelytapa.

Vaikka kilpailuttamisessa uuden kohteen saaminen on positiivinen asia, siihen liittyy myös omat haasteensa. Kilpailuttaminen saattaa venyä tai uusista sopimuksesta voidaan neuvotella pitkään, jolloin siivousliikkeelle voi jäädä hyvin lyhyt aika valmistautua uuteen kohteeseen. Sopimukset tehdään usein noin kuukautta ennen kuin siivoustyö aloitetaan kohteessa, jos kyseessä on iso kohde. Pienissä kohteissa siivoustyö voidaan aloittaa kohteessa viikonkin varoitusajalla. Isojen kohteiden esimerkiksi isojen hotellien siivouspalveluiden valmistelussa kuukausi on hyvin lyhyt aika. Siinä ajassa siivousliikkeen on hankittava kohteeseen tarvittavat välineet, koneet, aineet, ja lisäksi on rekrytoitava ja perehdytettävä kymmeniäkin ihmisiä kohteeseen työntekijöiksi.

Uusiin kohteisiin yritetään yleensä saada siivousliikkeen sisältä työntekijöitä, joilla on kokemusta sellaisista työtehtävistä, joita uudessa kohteessa tehdään. Ei kuitenkaan ole harvinaista, että uuteen kohteeseen rekrytoidaan monta kymmentä täysin uutta työntekijää, joilla ei ole aiempaa kokemusta siivousalasta. Uusien työntekijöiden perehdytys on tällöin valtava urakka, ja tilanne koettelee myös esimiehen osaamista ja johtamistaitoja. Esimerkiksi uuden hotellin käyttöaste on erityisesti aluksi usein hyvin korkea, mikä tarkoittaa runsaasti siivottavia tiloja. Koska kohde on uusi, hotellin asiakas vaatii erityisen korkeaa puhtaustasoa. Siivouspalvelun toiminta on saatava sujuvaksi hyvin nopealla

aikataululla. Siivousliikkeissä koetaankin, että asiakkaat eivät aina ymmärrä, ettei sopimuksen loppuun lyömisen ja sopimuksen alkamisen eli kohteessa aloittamisen väliin voi jättää kovin lyhyttä aikaa. Mitä isompi kohde, sitä enemmän aikaa tarvitaan.

Uudessa kohteessa on myös haasteena saada siivoustyö sujuvaksi mahdollisimman nopeasti. Prosessi, jonka seurauksena työntekijät saavat työhönsä rutiinia ja pääsevät siivouksen tavoiteaikoihin vie kuitenkin usein paljon aikaa. Kestää aikansa ennen kuin rakennus opitaan tuntemaan ja työntekijät löytävät paikkansa työyhteisössä. Tämä prosessi voi viedä muutamasta kuukaudesta puoleenkin vuoteen, erityisesti isoissa kohteissa joissa siivottavia tiloja ja työntekijöitä on paljon. Pieniin kohteisiin kotiutuminen koetaan yleensä helpommaksi ja nopeammaksi. Siivouspalvelun asiakas saattaa kuitenkin ajatella, että työn on rutinoituttava jo huomattavasti nopeammin, jopa noin kuukauden sisällä.

Koska uuteen työkohteeseen sopeutuminen on melko hidas prosessi, lyhyet sopimuskaudet eivät ole kannattavia. Asiakkaan kanssa saatetaan tehdä vain puoli vuotta kestävä sopimus. Riskinä on, että asiakas aloittaa kilpailuttamisen uudelleen ennen kuin siivousliike on saanut työnsä täysin normalisoiduksi ja työn laadun vakaaksi. Lyhyet tai määräaikaiset sopimuskaudet tuovat myös jatkuvaa epävarmuutta kohteen työntekijöille. Asiakkaan mielestä lyhyet tai määräaikaiset sopimukset voivat olla hyvä asia, koska asiakas ei sitoudu siivousliikkeeseen, vaan voi katsoa ensin miten yritys toimii, onko sen tekemä laatu hyvää, ennen kuin päättää mahdollisesta jatkosta.

Myös pienet kohteet voivat olla haasteellisia. Jos uusi siivouskohde on kovin pieni, ja kohteen viikoittainen siivousaika lyhyt, kohteeseen voi olla haastavaa löytää työntekijää. Kohteena voi esimerkiksi olla toimisto, johon on ostettu siivouspalvelua yhtenä päivänä kolmeksi tunniksi. Koska siivousalan palkkataso on alhainen eikä lyhyistä työpäivistä näin ollen saa suurta palkkaa, voi halukkaan työntekijän rekrytointi olla haastavaa. Siksi monet siivoojat kiertävät päivän aikana siivoamassa useita pienempiä kohteita, tai siivoavat pienituntista kohdetta toisen, isomman kohteen ohella. Lisäksi kohteen syrjäinen sijainti voi vaikeuttaa sopivan työntekijän löytymistä.

Kilpailuttamisessa kohteita voidaan myös menettää toiselle siivousliikkeelle, jolloin kohteessa aiemmin siivonnut siivousliike joutuu sieltä poistumaan. Kohteen menettäminen on paitsi taloudellinen menetys siivousliikkeelle, myös haastava prosessi niin henki-

lökunnan kuin välineistönkin kannalta. Pienissä kohteissa siivousliikkeellä ei välttämättä ole muuta välineistöä kuin siivousvaunut sekä joitain työvälineitä ja siivouspyyhkeitä, joiden sijoittaminen toiseen kohteeseen on yleensä helppoa. Isossa kohteessa saattaa olla välineistöä, koneita ja siivousvaunuja runsaasti, jolloin niiden jatkosijoittaminen ja kuljetus pois kohteesta vaativat paljon aikaa ja vaivaa. Tästä aiheutuu myös ylimääräisiä kustannuksia. Siivousliikkeet saattavat siksi olla varovaisia, jos kilpailutukseen on tarjolla kohde, jonne vaaditaan erikoisia juuri kyseiseen kohteeseen soveltuvia siivouskoneita, mutta sopimuskaudeksi esitetään vain hyvin lyhyttä jaksoa tai määräaikaista sopimusta. Jos kohteeseen on hankittu kalliit siivouskoneet ja sopimuskausi on lyhyt, voi koneita olla lähes mahdoton sijoittaa muihin kohteisiin. Tällöin siivousliikkeelle voi koitua suuria tappioita.

Kilpailuttamisessa menetetyn kohteen yksi suurimmista haasteista on työntekijöiden uudelleensijoittaminen, lomauttaminen tai irtisanominen. Pienet siivouskohteet ovat tässäkin asiassa helpompia, koska yksi tai kaksi työntekijää on yleensä helppo sijoittaa uudelleen toiseen kohteeseen. Ison kohteen menetys voi vaikuttaa useaan kymmeneen työntekijään ja suuren työntekijämäärän uudelleensijoitus on haastavaa. Tällaisissa tilanteissa joudutaan usein turvautumaan YT-neuvotteluihin, jotka voivat johtaa työntekijöiden irtisanomisiin tai sopimusten tuntimäärien pienentämisiin uuteen kohteeseen siirryttäessä. Työntekijöillä itsellään ei aina myöskään ole sananvaltaa siihen, millaiseen kohteeseen heidät aiotaan sijoittaa.

6.4 Työaika ja työhyvinvointi

Siivoustyö on tarkkaan aikataulutettua ja nopeatempoista työtä. Kaikkien haastateltujen mukaan siivouspalvelujen kilpailuttamisella haetaan yleensä säästöjä, joka tarkoittaa siivousliikkeelle rahallisesti pienempää sopimusta. Tällöin siivoukseen käytettävä aika kohteessa pienenee ja siivoojan on pidettävä yllä rivakkaa tahtia kyetäkseen hoitamaan kaikki kohteen työt. Vaikka työaika olisi tiukka, kohteessa on pystyttävä suorittamaan kaikki sellaiset työtehtävät ja siivoamaan kaikki sellaiset tilat, joista sopimuksessa on sovittu. Julkisen sektorin siivospäällikön mukaan jotkin siivousliikkeet antavat siivoojalle niin lyhyen työajan, ettei hänelle anneta edes mahdollisuutta onnistua työssään kunnolla.

Siivouskohteisiin tehdään useimmiten mitoitus ennen kuin aletaan suunnitella tarjousta ja sen hintaa. Mitoituksella tarkistetaan, millaisella työajalla kohde on mahdollista siivota ja minkä hintainen tarjous kohteesta annetaan. Yhden haastatellun myyntipäällikkö mukaan asiakas ei kuitenkaan aina huomioi mitoitusta, vaan ostaa kohteeseensa niin sanotusti vain siivousaikaa, jonka jälkeen siivousliike katsoo, mitä siinä ajassa voidaan saada aikaan. Asiakas voi määritellä että päivittäinen työaika on 8 tuntia, ja sinä aikana pitää tehdä vaaditut työt. Tämän jälkeen asiakas katsoo, mihin hintaan siivousliikkeet tätä pakettia tarjoavat. Tällöin voi olla vaarana, että sopimus sisältääkin liikaa työtehtäviä annettuun työaikaan nähden eikä työntekijällä ole riittävästi aikaa työhönsä. Joskus taas asiakas saattaa ostaa työaikaa liikaa. Tilan siivoamiseen kuluu neljä tuntia, mutta asiakas haluaa ostaa tilaan työaikaa kuudeksi tunniksi.

Siivousaika mitoitetaan usein tiukaksi eikä siihen jätetä juuri aikaa ylimääräisille töille tai yllättäville tilanteille. Toinen haastatelluista myyntipäälliköistä koki, että jos siivoukseen varattu aika ei tunnu riittävän, se johtuu siitä, että siivoaja tekee ylimääräistä työtä tai liian suurella taajuudella, työ tehdään väärässä järjestyksessä tai väärillä välineillä (kuva 3), perehdytys on ollut puutteellista ja odotteluun kuluu aikaa, työntekijä joutuu palaamaan siivouskomerolle toistuvasti noutamaan unohtuneita tavaroita, tilan likaisuus- tai kalustusasteessa on tapahtunut muutos, tai tilan mitoituksessa on tapahtunut virhe (taulukko 5).



KUVA 3. Väärät siivousvälineet ja – menetelmät vievät ylimääräistä aikaa (Kuva: Siivous.info 2015).

TAULUKKO 5. Syitä siivousajan riittämättömyyteen

Miksi siivousaika ei riitä	Esimerkki
Ylimääräinen työ	Aiempi siivooja on saattanut siivouskohteessa keittää kahvia, mutta sitä ei ole uudessa palvelusopimuksessa sovittu eikä laskettu työaikaan, mutta uusi siivooja keittää kahvin siitä huolimatta, koska asiakas niin pyytää
Väärä taajuus	Tilaa on saatettu siivota viidesti viikossa, vaikka sopimuksen mukainen siivoustaajuus olisi kolme kertaa viikossa
Väärä työjärjestys	Siivotaan tilaa sieltä täältä sen sijaan, että edettäisiin loogisessa järjestyksessä tilan etuosasta takaosaan
Väärät työvälineet	Mitoitus on aulassa laskettu sen mukaan, että lattia pyyhitään 75cm leveällä moppipyhkimellä, kun siivooja pyyhkii lattian 45cm leveällä moppipyhkimellä
Puutteellinen perehdytys	Työntekijän perehdytys on jäänyt puutteelliseksi, eikä hän kunnolla tiedä miten työt tehdään tai missä tilat sijaitsevat
Odottelu	Talossa on vain yksi hissi, jota käyttävät aktiivisesti myös talon muu henkilökunta, jolloin hissi on varattu usein ja sitä saa odottaa useasti päivän aikana
Unohtelu	Siivousvaunua ei täytetä työn alkaessa tarkasti, ja päivän aikana siivousvaunuun on haettava lisää siivouspyyhkeitä tai -välineitä
Mitoitus	Mitoituksesta on unohtunut jokin tila kokonaan, siivouspalvelun myyjä on tehnyt mitoituksessa virheen tai mitoituksesta on tehty liian tiukka
Kalustusasteen muutos	Tila on mitoitettu alhaisen kalustusasteen mukaan, mutta tilassa onkin runsaasti kalustusta, joka on saattanut tulla sinne mitoituksen teon jälkeen
Likaisuusaste nousee	Tilan likaisuusaste on korkeampi kuin asiakas on ilmoittanut, tai tilan käyttötarkoitus on muuttunut kesken kaiken niin, että siellä vaaditaan aiempaa enemmän siivousta

Siivousajan riittämättömyys kohteessa ilmenee usein muutaman ensimmäisen kuukauden aikana, jonka jälkeen asiaa lähdetään selvittämään asiakkaan ja/tai työntekijän kanssa. Työntekijä voidaan perehdyttää uudelleen, jotta oikeat työtavat ja -välineet tule-

vat varmasti tutuiksi. Jos ajan riittämättömyys ei riipu työntekijästä, keskustellaan asiasta asiakkaan kanssa. Asiakas on saattanut unohtaa kertoa joitain asioita, joita mitoituksessa olisi tullut huomioida, tai myyjältä on saattanut jäädä jokin alue kokonaan mitoitamatta. Asiakas saattaa myös tahallisesti tai tahattomasti antaa siivoojalle lisää työtehtäviä, joista ei ole sopimuksessa sovittu. Wc-tilaan, jonka siivoustaajuus on kolmesti viikossa, saatetaan pyytää lisää paperia viidesti viikossa. Tämä johtuu usein siitä, että tilan käyttäjä ja siivouspalvelun ostaja ovat eri henkilöitä. Tilan käyttäjällä ei ole tietoa siitä, mitä palvelusopimus tarkalleen pitää sisällään. Jos asiakas tai tilan käyttäjä toistuvasti pyytää siivoojaa tekemään jonkin ylimääräisen työtehtävän, asiakkaalta voidaan kysyä, haluaako hän että ylimääräisen työtehtävän tekoa jatketaan ja haluaako hän näin ollen myös maksaa siitä. Jos siivousajan riittämättömyydessä on kyseessä puhtaasti siivousliikkeen oma virhe mitoituksessa, asiakas saattaa kieltäytyä maksamasta lisää, koska on jo ostanut tietyt palvelut tietyllä hinnalla. Tällöin siivousliikkeen on hyväksyttävä se ja yritettävä omilla toimillaan minimoida virheestä mahdollisesti koituvat tappiot.

Jos työntekijä kokee, että hänellä ei ole riittävästi aikaa työn suorittamiseen, vaikutta se suoraan hänen työhyvinvointiinsa. Jatkuva kiireen tunne aiheuttaa useimmille stressiä ja ahdistusta, ja työ voi olla fyysisesti erittäin uuvuttavaa jos työ pitää suorittaa kovalla kiireellä. Kovassa kiireessä ei usein saavuteta laadukkainta mahdollista työtulosta. Jotkin työntekijät pystyvät toimimaan myös paineen alaisena ja kiireessä, mutta useille se aiheuttavaa unohduksia ja huolimattomuusvirheitä työssä. Jos siivouksen laatu ei täytä asiakkaan laatuksiteerejä, asiakas todennäköisesti huomauttaa niistä joko suoraan siivoojalle tai hänen esimiehelleen. Saatu negatiivinen palaute voi lisätä työntekijän stressitasoa entisestään.

Työntekijä saattaa kokea antavansa kaikkensa. Jos sekään ei riitä, on todennäköistä ettei työntekijä jatka kyseisen kohteen siivoamisessa pitkään. Kiire aiheuttaa siivoojien vaihtuvuutta, joka taas tuo lisää laatuongelmia. Asiakkaat myös toivovat usein, että heidän tilojaan siivoaisivat aina samat siivoojat, koska asiakkaallekaan ei ole miellyttävää että heidän tiloissaan käy joka kerta vieras henkilö. Kiire, vaihtuvuus ja laatuongelmat luovat yhdessä oravanpyörän, josta voi olla vaikea päästä pois. Työntekijälle pitää antaa riittävä työaika ja perehdytys.

Myös työnjohdon tuki on tärkeää työntekijän työhyvinvoinnin ja laadukkaan lopputuloksen kannalta. Erityisesti kohteissa, joissa työntekijä käy tekemässä työnsä yksin, on

tärkeää että esimies käy välillä kohteessa kyselemässä kuulumisia ja työn sujuvuutta. Työntekijä tuntee että hänestä ollaan kiinnostuneita ja hänestä välitetään, eikä häntä ole ”hylätty” yksin puurtamaan kohteeseensa. Myös perusteellinen perehdytys auttaa työntekijää sitoutumaan työhönsä ja viihtymään siellä. Muutoin työntekoa voi varjostaa jatkuva epävarmuus siitä, miten työ tulisi suorittaa oikein, millä taajuudella siivous tehdään ja mistä saa apua tarpeen vaatiessa.

Työntekijän omalla asenteella on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Jos siivoustyötä ei arvosta ei työssä todennäköisesti viihdy. Jos työhön ei suhtaudu vakavasti, se johtaa usein huonoon siivouslaatuun, koska tällöin työntekijällä ei ole kiinnostusta tehdä työtä kunnolla. Rekrytoinnissa vaaditaan rekrytoijalta tarkkaa silmää siihen, että löytää motivoituneita työntekijöitä. Työntekijällä on oltava halua onnistua, halua tehdä työnsä hyvin, kykyä ja halua ottaa vastuu omasta työstään sekä myös työssä viihtymisestään.

6.5 Laatu ja laadunvalvonta

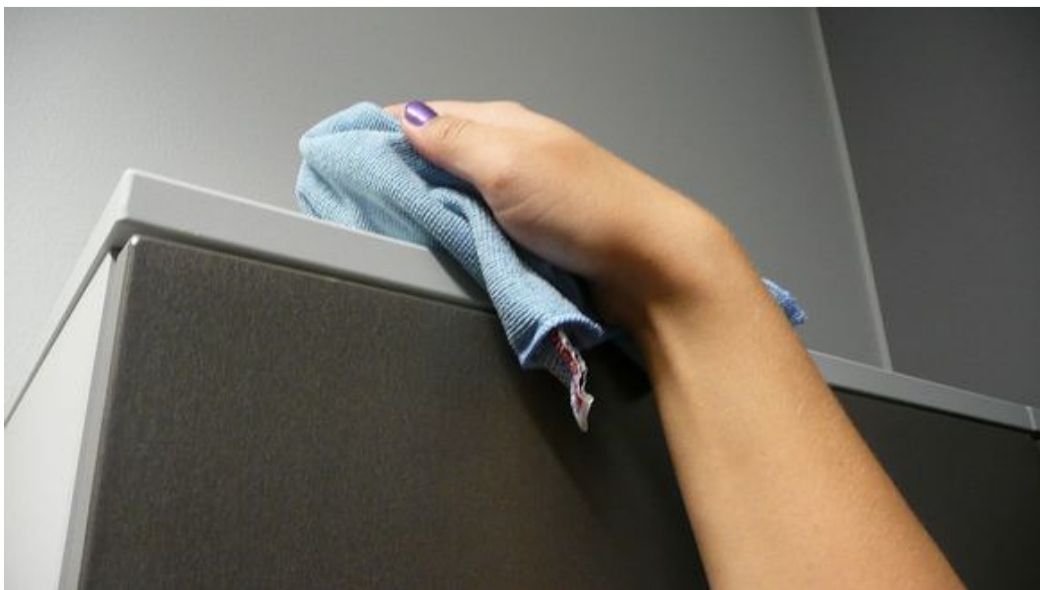
Useimmat haastatelluista toivoivat, että asiakkaat ostaisivat laatua eivätkä työaikaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että ostettaisiin laadukas siivousjälki ja lopputulos ja riittävästi aikaa toivotun laadun takaamiseksi.

Siivouspalvelu kilpailuttaa myös heikon laadun vuoksi. Asiakas ja siivousliikkeen edustaja käyvät yleensä keskustelua mahdollisista toimenpiteistä laadun parantamiseksi. Jos samat laatuongelmat toistuvat huomautuksista, keskusteluista ja mahdollisesti myös reklamaatioista huolimatta, voi asiakas päätyä vaihtamaan siivousliikettä.

Laatupoikkeamista ja yleisestä huonosta siivouslaadusta kärsivät niin asiakkaan yrityskuva, tilan käyttäjä, asiakkaan asiakas kuin itse siivousliikekin. Jos asiakkaan yrityksen tiloissa ei ole toivottua puhtaustasoa, asiakkaan asiakas saattaa luoda yrityksestä yleisen negatiivisen kuvan. Asiakkaan asiakas saattaa tällöin ajatella, että yritys itsessään ei ole pätevä, jos sen tiloissa on epäsiistiä. Asiakkaan asiakas ei useinkaan osaa yhdistää siivousjälkeä siivousliikkeeseen ja sen toimintaan, vaan kohdistaa negatiiviset ajatukset nimenomaan asiakasyritykseen. Erityisesti elintarvikkeita myyvissä kaupoissa, ravintoloissa ja kahviloissa siisteys on olennaisen tärkeää, sillä esimerkiksi epäsiisti ravintolasali luo herkästi mielikuvan myös epähygieenisestä keittiöstä. Lisäksi esimerkiksi hei-

kosti siivotussa hotellihuoneessa yöpyminen voi olla asiakkaan asiakkaalle epämiellyttävä kokemus.

Tilan käyttäjä voi olla esimerkiksi toimistotyöntekijä, joka työskentelee toimistossa, jonka siivouksesta huolehtii siivousliike. Haastatteluissa nousi esille esiin useaan kertaan sisäilmaongelmat ja yläpölyt. Jos yläpölyjä (kuva 4), eli yli 180cm korkeudessa olevia pölyjä ei poisteta säännöllisesti, voi tilan käyttäjälle aiheutua pitkällä tähtäimellä hengitysongelmia pölyn suuren määrän vuoksi. Yläpölyjen poisto ei kuulu tavalliseen ylläpitosiivoukseen, vaan se on usein erikseen laskutettavaa perussiivousta. Jos korkealla olevilla pinnoilla on runsaasti pölyä, ei normaali pölynpoisto matalammilta pinnoilta riitä, koska pölyä laskeutuu ilmavirran mukana alas jatkuvasti ja huonontaa näin hengitysilmaa. Lisäksi tilan viihtyvyys kärsii, jos pinnat ovat aina pölyiset. Vaikka pinnat olisi pyyhitty, pölyä laskeutuu korkeilta pinnoilta alas, jolloin matalilla pinnoilla on aina pölykerros. Myös tavaroiden ja erityisesti paperin suuri määrä pinnoilla edesauttaa pölyn kerääntymistä sekä vaikeuttaa pölyn poistoa pinnoilta. Yläpölyjä ei poisteta usein koska asiakas ole valmis maksamaan siitä.



KUVA 4. Yläpölyjen pyyhintää mikrokuitupyyhkeellä (Kuva: Yle 2011)

Kohteen huono siivouslaatu voi pilata siivousliikkeen maineen asiakkaan silmissä. Yhden siivoajan huono työnjälki voi antaa koko siivousliikkeestä huonon kuvan asiakkaalle. Negatiivisen mielipiteen muuttaminen ja luottamuksen palauttaminen siivousliikkeeseen on aina työläs, vaativa ja pitkä prosessi. Aina luottamusta ei saada palautettua ollekaan. Jos siivouspalvelu kilpailutetaan huonon laadun vuoksi, siivousliikkeellä voi

olla heikot mahdollisuudet enää saada samaa asiakasta takaisin huonojen kokemusten vuoksi. Huono maine myös leviää helposti, joten siivousliikkeen on tärkeää huolehtia hyvästä laadusta useasta eri syystä.

Toisen myyntipäällikön mukaan asiakas saattavaa joskus tietoisesti ottaa riskin, ja ostavaa siivouspalvelun erityisen edullisesti vaikka tietävää, ettei ostetun siivouksen laatu välttämättä ole korkea edullisen ostohinnan vuoksi. Tällöin siivouspalvelun hinta on asiakkaalle laatua tärkeämpi tekijä. Asiakas saattaa ajatella, että halvasti siivouksesta voi tehdä myös muutaman reklamaation. Tällainen ajattelu voi kuitenkin kostautua asiakkaalle niin sisäilma-, imago- kuin viihtyvyysohjelminakin. Tilan käyttäjä ei välttämättä ole tietoinen siivouspalvelun ostajan ottamasta tietoisesta laaturiskistä, jolloin syyttävä sormi kehnosta siivouksesta voi kääntyä ainoastaan siivousliikettä kohti. Näin myös siivousliike voi tehdä itselleen karhunpalveluksen myymällä siivouspalvelunsa liian edullisesti, koska huono laatu voi tuoda kolhuja siivousliikkeen maineeseen.

Tilan käyttäjä voi kokea huonoksi siivouslaaduksi myös sen, ettei kaikkia tiloja siivota päivittäin. Usein esimerkiksi toimistoissa osa tiloista siivotaan harvemmin, kerran tai kaksi viikossa. Tilan käyttäjä voi kokea, että taajuuden tulisi olla tiheämpi jotta riittävä laatutaso saavutetaan. Tällöin on kyse siitä, ettei tilan käyttäjä tiedä, minkälainen palvelusopimus kohteeseen on tehty, ja millaisilla taajuuksilla tilat on sovittu siivottavan. Vastaaviin tilanteisiin törmätään erityisesti silloin, kun kilpailutuksen myötä siivousliike on vaihtunut tai nykyisen siivousliikkeen siivousaika on kohteessa pienentynyt. Tilan käyttäjä ei ole välttämättä ole tietoinen muutoksista, ja odottaa siksi samanlaista siivousta ja samalla taajuudella kuin aiemminkin on tehty.

Huono siivouslaatu ei aiheuta vain kosmeettisia haittoja. Rakennus ja sen pinnat alkavat pitkällä tähtäimellä kärsiä jos peruspesuja ei tehdä. Asiakkaat eivät aina ymmärrä mitä eroa on perussiivouksella ja ylläpitossiivouksella ja olettavat, että tilat pysyvät kunnossa ja siistinä pelkällä ylläpitossiivouksella. Peruspesuja kuitenkin tarvitaan esimerkiksi wc- ja kylpyhuonetiloihin, jonne muutoin pinttyy likaa ja kalkkisaostumia. Mitä pidempään peruspesuja lykätään, sitä vaikeampi pinttynyt lika on poistaa ja sitä kalliimpi urakka myös on.

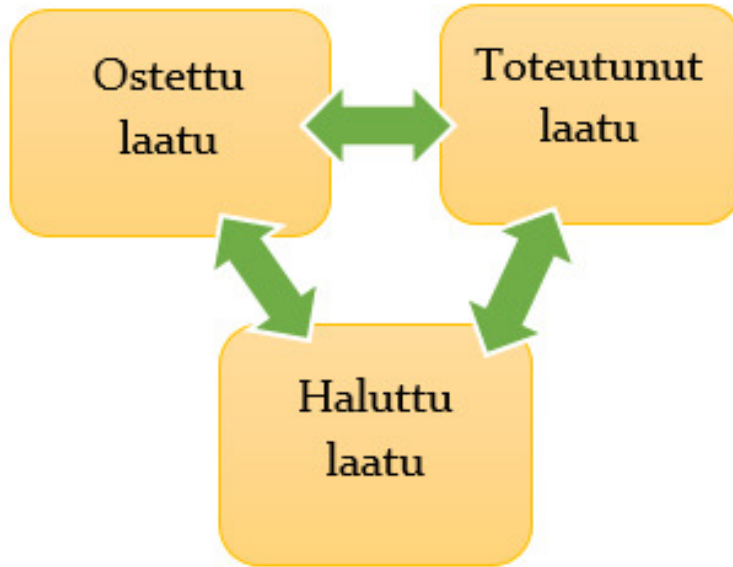
Laatua valvotaan kohteissa monella eri tavalla. On yleistä, että kohteessa tehdään laadunvalvontakierroksia eri henkilöiden kanssa. Kohteesta riippuen laadunvalvontakier-

roksia voi olla viikoittain tai kuukausittain. Tavallisesti kohteissa kohteen esimies valvoo itsenäisesti siivouslaatua kiertämällä kohteessa ja merkitsemällä siivousliikkeen omaan laadunvalvontalomakkeeseen siivouksen tason tietyllä asteikolla, esimerkiksi 0-3 tai 0-5. Laadunvalvontaa voivat välillä suorittaa myös kohteen työntekijät. Kerran kuussa on tavallisesti asiakastapaaminen, jonka yhteydessä tehdään laadunvalvontakierros ja katsotaan yhdessä asiakkaan kanssa, millainen siivouslaatu kohteessa on. Siivousliikkeen omasta valvonnasta toimitetaan raportit myös asiakkaalle tietyin väliajoin. Valvonta suoritetaan yleensä silmämääräisesti, mutta esimerkiksi kylpylöissä, uimahalleissa, ravintoloissa ja terveydenhoidon tiloissa otetaan myös näytteitä korkean hygienian takaamiseksi (kuva 5).



KUVA 5. Siivotuilta pinnoilta voidaan ottaa näytteitä korkean hygienian takaamiseksi (Kuva: Sillä siisti 2015)

Silmämääräinen laadunvalvonta voi olla ongelmallista, koska riittävä siivouksen laatu ei aina ole yksiselitteinen käsite. Eri henkilöt kokevat hyvän laadun eri tavalla. Se, mikä yhdelle on riittävä puhtaustaso, voi toiselle olla huono. Asiakkaan laatuvaatimukset ovat usein korkeammat, ja asiakas saattaa myös vaatia korkeampaa siivouksen tasoa kuin mistä sopimuksessa on sovittu (kuvio 5). Yhteisen laatu näkemyksen muodostuminen vie aikaa ja vaatii yhteistyötä ja keskustelua asiakkaan ja palveluliikkeen välillä. Yhteisymmärrys siivouksen hyvästä laadusta helpottaa myös siivouksen laadun arviointia.



KUVIO 5. Laatu voidaan määritellä useasta näkökulmasta

Asiakas ei välttämättä aina tiedä, millainen ero on ylläpitosiivouksen tai perussiivouksen laadulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas saattaa vaatia esimerkiksi hotellihuoneen kylpyhuoneen kalkkisaostumien poistoa, mutta ei halua maksaa peruspesujen teosta, eikä ymmärrä ettei pelkkä ylläpitosiivous riitä poistamaan tai ehkäisemään saostumien syntymistä. Peruspesuja ja -siivouksia tarvitaan tasaisin väliajoin, jotta tilat ja pintamateriaalit pysyvät kunnossa.

Laadun arvioijien näkemykset laadusta voivat olla myös päinvastaiset: siivousliikkeen edustaja näkee selvästi, ettei nykyinen siivouksen laatu ole riittävän korkea, mutta asiakkaan mielestä kaikki on hyvin. Asiakas ei ehkä halua maksaa paremmasta laadusta, tai hän ei koe heikkoa laatua häiritseväksi. Tämä saattaa olla siivousliikkeelle riski, koska ulkopuolinen henkilö, esimerkiksi asiakkaan asiakas, saattaa tulkita, että kyseinen siivousliike tekee huonoa siivousjälkeä.

6.6 Siivouspalvelun hinnoittelu ja myynti

Erityisesti huonossa taloustilanteessa asiakkaat lähtevät herkästi kilpailuttamaan siivouspalvelua säästääkseen omissa kuluissaan. Isot taloudelliset muutokset heijastuvat myös siivoukseen ja yksittäisten siivoojien elämään. Esimerkiksi alkuvuonna 2015 Ve-

näjän epävakaata taloudellista tilannetta on johtanut venäläisturistien vähenemiseen Suomen itärajalta. Kun turisteja on vähän, myös palveluntuottajilla on vähemmän tuloja. Tällöin palveluntuottajan on säästettävä jostain, säästölistalle kuuluu tällöin hyvin usein myös siivouspalvelu. Siivouspalvelun on sopeuduttava myös asiakkaansa tilanteeseen. On sovittava uudeltaisesta sopimuksesta tai käytännöistä asiakkaan kanssa, ettei asiakkaan välttämättä tarvitse kilpailuttaa siivouspalvelua.

Siivousliikkeiden edustajat saattavat tehdä vuosia pohjatyötä potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja tehdä heille siivousliikettään ja sen toimintatapa tutuksi. Jos kohteista tiedetään jo etukäteen, milloin niiden nykyiset siivoussopimukset loppuvat, kilpailevan siivousliikkeen edustaja saattaa olla kohteeseen eli asiakkaaseen yhteydessä jo hyvissä ajoin etukäteen. Näin asiakas saattaa kilpailutustilanteessa päätyä siivousliikkeeseen, joka on asiakkaalle jo tuttu useiden vierailujen vuoksi. Asiakkaalle pitää myydä sitä mitä asiakas haluaa. Toisen myyntipäällikön mukaan asiakas ei kuitenkaan usein tiedä mitä asiakas haluaa, joten asiakas pitää tuntea jo ennestään hyvin ja osata myydä tälle sitä, mitä hän ei vielä tiennyt haluavansa ja tarvitsevänsä.

Siivouspalveluiden tekemisessä tarjouksissa on hyvin suuria eroja. Esimerkiksi julkisella sektorilla tarjouspyynnössä on määritelty tarkkaan siivottavat tilat, niiden koko ja siivouksen taajuudet sekä perussiivousten määrä. Jos jokainen siivousliike tekisi kohteesta samanlaisen mitoituksen, hinnanerojen pitäisi jäädä vähäisiksi. Halvimman ja kalleimman tarjouksen ero saattaa kuitenkin olla jopa 50 %. Palvelupäällikön mukaan jotkin siivousyritykset saattavat myydä siivouspalvelunsa alihinnoiteltuna vain siksi, että saavat itselleen näitä aiemmin mainittuja imagoa kohottavia kohteita. Tällöin siivousliikkeen jokin toinen kohde tuottaa hyvää tulosta, eli kohteesta saadaan niin hyvin rahaa, että liikkeellä on varaa pitää myös tappiollista kohdetta. Jos kyseessä on esimerkiksi iso ketjuyritys, tällaisen kannattamattoman kohteen voittaminen voi olla tapa ”saada jalkansa oven väliin” eli päästä näyttämään asiakkaalle yrityksen toimintatapa ja mahdollisuus saada itselleen parempi asema myös silloin kun ketjuun kuuluva asiakas kilpailuttaa muita kohteitaan.

Varsinkin isoissa kaupungeissa, joissa kilpailu on jo ennestään kovaa ja markkinoilla on runsaasti erikokoisia siivousliikkeitä muista erottuminen voi olla haastavaa. Uuden siivousliikkeen tullessa markkinoille sen ainoana kilpailu- ja erottumiskeinoja saattaa olla edullinen hinta. Tällaiset halvat siivousliikkeet saattavat polkea koko alan hintoja aina-

kin hetkellisesti, kun muidenkin siivousliikkeiden on lähdettävä kilpailuun alhaisella hinnalla jos ne haluavat pysyä kilpailussa mukana.

Alan hintatasoa yritetään saada alemmas vähä vähältä kaiken aikaa, koska asiakkaat kokevat siivouksen vain välttämättömänä pahana, kulueränä, joka pitää hoitaa alta pois mahdollisimman pienellä summalla. Haastatelluista useimmat sanoivat toivovansa, että pian kohdattaisiin se rajapinta, jota halvemmalla siivousta ei voida enää myydä niin, että se on siivousliikkeelle edes jossain määrin taloudellisesti kannattavaa. Halvalla myyty ja ostettu siivous heijastuu kaikkeen toimintaan siivousliikkeen ja -kohteen sisällä sekä vaikuttaa jokaiseen työntekijään tavalla tai toisella.

Kun siivousliike vastaa tarjouspyyntöön, sen pitää toimittaa tarjouksensa liitteinä usein hyvin tarkat selvitykset, erityisesti jos kyseessä on vastaus julkisen puolen tarjouspyyntöön. Julkisten hankintojen tarjouspyyntöön vastattaessa voidaan tarjouksen liitteiksi vaatia kaksikin kymmentä sivua erilaisia selvityksiä, vaikka näiden laadullisten kohtien painoarvo kilpailutuksessa olisikin vain 20 %.

Siivousalalla koetaan, että ala ikään kuin kilpailuttaa itse itseään hengiltä. Se on paitsi siivousalan ongelma, myös tarjousten pyytäjien ongelma. Useat haastatelluista olivat sitä mieltä, että monet tarjouksen pyytäjät eli asiakkaat eivät osaa kilpailuttaa tavalla, jolla annettaisiin siivousliikkeelle mahdollisuus onnistua palvelun tuottajina.

6.7 Kokemuksia kilpailuttamisesta

6.7.1 Työntekijät

Kohteessa, jossa siivousliikkeen ja asiakkaan välinen palvelusopimus oli neuvottelun alla tätä opinnäytetyötä tehdessä, työntekijöiden kokemukset tilanteesta vaihtelivat laadasta laitaan. Kohteisiin tehdyn kyselytutkimuksen oletuksena oli, että epävarmuus kohteen ja työntekijöiden työn jatkuvuudesta aiheuttaisi stressiä. Kuitenkin vain 8 % vastaajista koki tilanteen erittäin stressaavaksi, kun taas 59 % vastanneista koki tilanteen vain vähän tai ei ollenkaan stressaavaksi (kuvio 7).



KUVIO 7. Tämänhetkisen työtilanteen aiheuttama stressi

Kohteessa myös työssä jaksaminen koettiin pääasiassa hyväksi. 66 % vastasi jaksavansa työssä sillä hetkellä melko hyvin tai erittäin hyvin (kuvio 8). Kilpailutuksessa olevassa kohteessa tehdyissä haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että tilanne koettiin melko epämiellyttäväksi, koska tulevaa ei pystynyt suunnittelemaan kovin pitkälle etukäteen, ennen kuin olisi varmaa tietoa sopimuksen jatkumisesta tai päättymisestä. Työtilanne aiheutti haittoja siis myös työntekijöiden henkilökohtaisessa elämässä. Kaikki haastatelluista eivät myöskään kuuluneet ammattiliittoon, joten esimerkiksi lomauttaminen olisi tuonut merkittäviä taloudellisia haittoja.



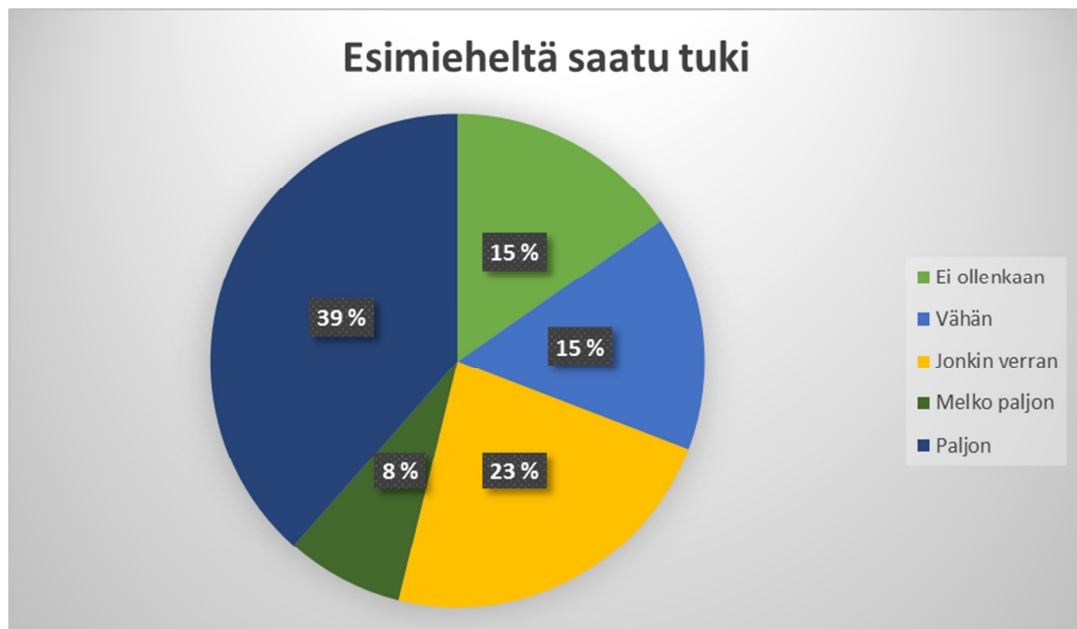
KUVIO 8. Työssä jaksaminen muutostilanteessa

Kohteissa, joihin kyselytutkimus tehtiin, työmotivaatio (kuvio 9) sekä työssä jaksaminen olivat hyvällä tasolla, vaikka tilanne oli hyvin epävakaa eikä kyselyn ajankohtana tulevista muutoksista tai sopimuksen jatkumista ollut varmuutta. Työmotivaation ylläpitäminen on erittäin tärkeää myös kilpailutuksen alla olevassa kohteessa, jotta siivouksen laatu saadaan pysymään hyvällä tasolla. Vaikka kilpailuttamisen seuraksena siivousliike joutuisi lähtemään kohteesta, myös viimeiset kuukaudet tai viikot on olennaisen tärkeää panostaa laatuun. Tällöin asiakkaalle jää siivousliikkeestä ensisijaisesti hyvä muistikuva, jolloin siivousliikkeellä voi olla myöhemmissä kilpailutuksissa paremmat mahdollisuudet päästä kohteeseen takaisin. Jos siivouksen laatu romahtaa työmotivaation myötä viimeisinä viikkoina, jättää se huonon kuvan koko siivousliikkeestä.



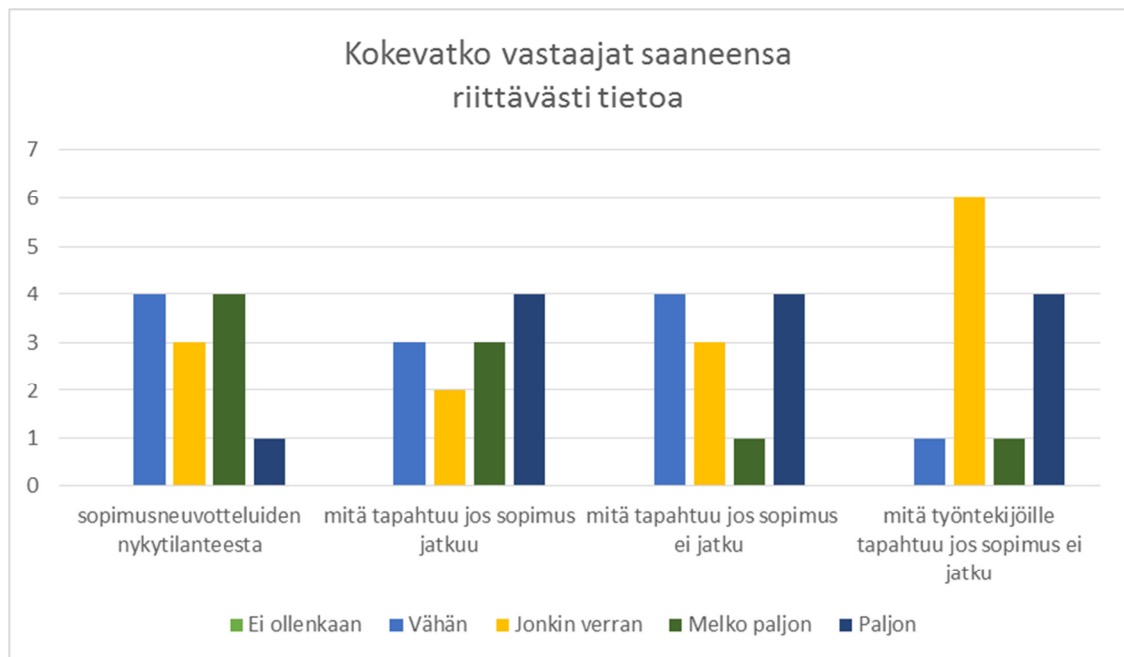
KUVIO 9. Kilpailutustilanteen vaikutus työmotivaatioon

Siivousliikkeen esimiehellä on olennaisen tärkeä rooli työntekijöiden motivoinnissa kohteen loppuvaiheessa. Kyselytutkimuksessa kävi ilmi (kuvio 10), että vaikka 47 % koki saaneensa esimieheltään tukea melko paljon tai paljon, 30 % koki saaneensa tukea vähän tai ei ollenkaan. Tutkimustulokset ovat kahdesta eri siivouskohteesta, ja yhdenkin kohteen sisällä kokemukset esimieheltä saadusta tuesta vaihtelivat laidasta laitaan. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että työntekijät kokevat tukemisen eri tavalla, ja olisivat kaivanneet erilaista tukea, kun taas toiset kokivat saaneet esimieheltään juuri oikeanlaisia tukea. Tukemisen puutteeksi saatetaan kokea myös se, ettei koe saaneensa riittävästi tietoa kilpailutustilanteesta ja siitä, mitä sen jälkeen tapahtuu.



KUVIO 10. Esimieheltä saatu tuki

Myös tiedonkulku kilpailuksen nykytilanteesta ja siitä, mitä tapahtuu jos kohde menetetään kilpailutuksen myötä, vaihteli suuresti (kuvio 11). Tämä saattaa johtua siitä, että osalla kohteiden työntekijöistä on työvuoroja viikoittain vain muutamia, jolloin uusinta tietoa ei välttämättä muisteta kertoa jokaiselle. Näin voi käydä erityisesti silloin, jos työntekijä ei ole ollut työvuorossa sellaisena päivänä, kun lisätietoja on saatu. Toiset työntekijät ovat myös saattaneet pitää vähäisempää tietomäärää riittävänä, kun taas toiset olisivat kaivanneet yksityiskohtaisempaa tietoa nykytilanteesta ja tulevaisuudesta.



KUVIO 11. Kokevatko vastaajat saaneensa riittävästi tietoa

Haastatteluhetkellä kilpailutuksessa olevassa kohteessa oli kaksi viikkoa aikaa siivousliikkeen ja asiakkaan välisen sopimuksen loppumiseen, eikä varmuutta sopimuksen jatkumisesta ollut. Vielä tällöinkään työntekijöillä ei ollut varmaa tietoa, mitä tapahtuu jos sopimus ei jatku. Osa työntekijöistä arveli, että sopimuskauden päättyessä heidät lomautettaisiin, kun taas osa ei tiennyt edes lomautusten mahdollisuudesta. Tilanteessa kenelläkään, ei edes kohteen esimiehellä tai siivousliikkeen palvelupäälliköllä ollut tietoa, mitä tulisi tapahtumaan. Kilpailuttamisen ollessa kesken, tiedottaminen on yleensä hyvin vähäistä. Erillisiä tiedotteita kilpailuttamisen välivaiheista tai senhetkisestä tilanteesta tulee harvoin. Tietoa on itse osattava kysyä ja pyytää. Haastatellut esimiehet kokivat, että yleinen tiedottaminen olisi hyvä asia. Vaikka sopimusneuvottelujen tila olisi epäselvä myös esimerkiksi esimiehen esimiehelle, myös sen kertominen, ettei tiedä tilanteesta, koettiin paremmaksi kuin se, ettei mitään yleistä tiedotusta annetta. Kilpailut-

tamisella voi olla suuri vaikutus esimiesten ja työntekijöiden elämään, jolloin kaikki mahdollinen tiedotus koetaan yleensä hyväksi.

Lyhyet sopimuskaudet siivousliikkeen ja sen asiakkaan välillä tuovat työntekijöille epävarmuutta työpaikan pysyvyydestä. Jos sopimuskaudet ovat vain muutaman vuoden mittaisia tai lyhempiä, erityisesti siivoustyötä ainoana työnä tekeville se voi aiheuttaa stressiä. Henkilökohtaisessa elämässä voi olla vaikea suunnitella esimerkiksi lainan ottamista, jos ei ole varma, jatkuuko oma työ enää muutaman vuoden kuluttua. Pidemmät sopimuskaudet toisivat pysyvyyttä työntekijöiden elämään, kun työntekijällä olisi varmuus siitä, että töitä on todennäköisesti vielä useamman vuoden ajan.

Kun isoja kohteita kilpailutetaan ja työntekijöitä sijoitetaan muihin kohteisiin, YT-neuvottelujen myötä sijoitettujen työntekijöiden työsopimusten tuntimääriä yleensä vähennetään. Tuntimäärä saattaa jopa puolittua, joka voi tuoda työntekijöille epävakautta heidän taloudelliseen tilanteeseensa. Varsinkin jos työntekijä tekee siivoustyötä pääasiallisena päivätyönään, eikä esimerkiksi opiskelujensa ohella.

Kilpailuttamisen myötä siivouspalvelusta saatava hinta tavallisesti pienenee. Koska siivousalalla henkilöstökustannukset ovat korkein kustannuserä, säästöjä haetaan usein siivoukseen käytetystä ajasta. Tämä voi vaikeuttaa rekrytointia ja uusien työntekijöiden löytymistä. Yritykset eivät usein voi tarjota sopimuksia joiden tuntimäärät ovat suuret vaan sopimustunnit ovat usein 10–30 tuntia kolmen viikon aikana. Tämä tarkoittaisi noin 2-6 varmaa työvoroa kolmen viikon aikana, joka voi monelle työntekijälle olla liian vähän. Kiireisempänä aika työntunteja tulee kuitenkin usein lisää, jolloin työvoroja voi kolmiviikkoisen jakson aikana kertyä viisitoistakin.

6.7.2 Esimiehet

Haastatelluista esimiehistä jokainen koki, että nykyisenkaltainen, usein toistuva kilpailuttaminen ei ole tarpeellista. Esimies toimii välikätenä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä. Moni kokee olevansa ikävissä välikädessä, kun ylempi johto toivoo parempaa tulosta ja lyhempiä siivousaikoja, vaikka itse tietää työntekijöiden jo tekevän parhaansa. Työntekijöiden voidaan toivoa tekevän vielä enemmän, vaikka esimies tietäisi, etteivät he ehkä pysty enää enempään (kuva 6). Esimiesten kokeman mukaan työtahti

on mennyt jo liian ankaraksi, ja siitä huolimatta koko ajan pitäisi kiristää. Työntekijöille pitäisi antaa mahdollisuus tehdä työnsä hyvin ja kunnolla.



KUVA 6. Siivoustyön korkeampi johto vaatii tuloksellisempia siivousaikoja. (Kuva: Cleaning101 2015)

Vaikka kilpailuttaminen voi auttaa siivousliikettä kehittymään, voi se myös tuoda esteitä. Jokaisessa kohteessa on omat erikoisuutensa, ne opitaan tuntemaan vasta kun kohdetta on siivonnut jonkin aikaa. Voi viedä useita kuukausia aikaa löytää juuri se optimaalisin siivoustapa kohteeseen, ja kehittää samalla kohteen siivousta tehokkaammaksi ja nopeammaksi. Jos kuitenkin kohde kilpailutetaan uudelleen lyhyen ajan kuluttua, tapojen ja toiminnan kehitys voi jäädä puolitiehen eikä siitä saada täyttä hyötyä irti. Yhden esimiehen mukaan on todella raskasta ja stressaavaa, jos muutaman vuoden välein aloittaa kaiken alusta aina uudessa kohteessa, juuri kun edellinen kohde olisi saatu toimimaan.

Esimiehellä voi olla kohteenaan yksi isompi tai monta pienempää kohdetta, joiden työntekijöiden esimiehenä hän toimii. Pienemmissä kohteissa esimies ei useinkaan ole päivällä koko päivää tai edes käy kohteessa kuin muutaman kerran viikossa, erityisesti jos esimiehellä on useita eri kohteita. Jos kyseessä on esimiehen ainoa kohde, kohteeseen ja sen työntekijöihin syntyy side, varsinkin jos esimies työskentelee myös itse kohteessa täysipäiväisesti. Tällöin voi olla myös esimiehelle raskas ja kuluttava kokemus, jos siivouskohteesta joudutaan luopumaan kilpailuttamisen seurauksena. Toisen palvelupäällikön mukaan kohteeseen ei kannata kiintyä liikaa, vaan pitää kovettaa itseään jonkin verran, koska siivousalalla ei koskaan voi olla liian varma omasta ja edustamansa sii-

vousliikkeen pysyvyydestä kohteessa. Työkohteessaan ja työyhteisön parissa viihtyminen ovat kuitenkin ensisijaisen tärkeitä asioita, sillä jos esimies ei viihdy kohteessa, saattaa se heijastua myös koko muuhun työyhteisöön. Heikko viihtyvyys työssä puolestaan heijastuu useimmiten myös siivouksen jälkeen heikentäen sitä.

Esimiehet ovat kilpailutilanteessa huolissaan paitsi omasta, myös työntekijöiden kohdalosta. Vaikka vaihtuvuus siivousalalla on runsasta on esimies voinut tehdä töitä samojen henkilöiden kanssa vuosia. Kohteen menettämisen myötä työyhteisö yleensä hajoaa, ja työntekijät ja esimies sijoitetaan uudelleen eri kohteisiin, jos uudelleensijoittaminen on mahdollista. Uuteen työyhteisöön sopeutuminen voi olla raskasta, erityisesti jos näin tapahtuu usein. Haastavaa on myös olla tukena työntekijöille muutostilanteessa. Kilpailutuskohteessa esimies on usein samassa tilanteessa kuin työntekijät. Hän ei itsekään välttämättä tiedä tarkkaan, mitä hänelle tapahtuu kilpailuttamisen jälkeen tai mihin kohteeseen hänet mahdollisesti sijoitetaan. Hyvän työilmapiirin ja motivaation ylläpitäminen kohteen sopimuksen loppuun asti voi olla henkisesti kuluttavaa, jos esimiestä itseäkin painaa tuleva muutos.

Esimiestyössä vaaditaan ihmistuntemusta, esimiehen pitää tuntea alaisensa ja heidän toimintatapansa. Työstä saadaan tehokkaampaa kun työntekijöiden potentiaali voidaan kohdistaa oikein ja tunnetaan myös työntekijöiden heikot kohdat, joita kehittämällä päästään parempaan tulokseen. Työntekijät ja heidän työskentelytapansa oppii tuntemaan vain ajan kanssa. Usein toistuvan kilpailuttamisen aiheuttama työntekijöiden vaihtuminen kohteesta toiseen tuo haasteita, koska työntekijät pitää opetella tuntemaan aina uudessakin kohteessa. Myös koko työporukan keskinäinen kemia vaatii aikaa kehittyä, jotta jokainen löytää paikkansa työyhteisössä. Joskus kilpailuttaminen voi myös hajottaa huonosti toimineen työyhteisön, jonka yksilöt voivat toimia paremmin, kun heidät sijoitetaan muihin erillisiin kohteisiin.

Esimiehet kokivat tiukan kilpailuttamisen ongelmalliseksi myös siivousalan kiinnostavuuden kannalta. Uusia työntekijöitä voi olla vaikea sitouttaa työhön, jos työ on nopea-tempoista ja tulevaisuus epävarma. Kiire, usein vaihtuvat kohteet ja matala palkkaus voivat vähentää alan kiinnostavuutta, jolloin alan koulutukseen kohdistuva mielenkiinto voi olla vähäistä. Tämä tarkoittaa, että koulutettuja siivoojia, esimerkiksi laitoshuoltajia ei välttämättä ole riittävästi. Kuitenkin esimerkiksi julkisen puolen kohteisiin halutaan usein laitoshuoltajia tai muun siivousalan koulutuksen saaneita työntekijöitä. Sii-

vousalaan tarvittaisiin vakautta, jotta ala nähtäisiin kiinnostavana työurana potentiaalisten työntekijöiden silmissä, eikä vain lyhyenä väliaikaisena työnä esimerkiksi opiskelijoiden ohessa.

6.7.3 Palvelupäälliköt ja myyntipäälliköt

Erityisesti julkisen puolen palvelupäälliköt kokivat siivouksen kilpailuttamisen positiivisena asiana. Sen koettiin tuovan kustannustehokkuutta, joka tarkoittaa säästöjä kunnalle ja sitä kautta myös veronmaksajille. Kilpailuttaminen nähtiin myös mahdollisuutena kehittää kaupungin omia siivouspalveluita tehokkaammiksi, kun huomattiin, millainen ero siivouksen tehokkuudessa on siivousliikkeen työntekijöiden ja kaupungin omien siivoustyöntekijöiden välillä. Ulkoistamalla siivouspalvelu ulkoistetaan myös taloudelliset riskit. Vastuu siivousajan riittävydestä ja hyvästä siivouslaadusta on kokonaan siivousliikkeellä. Siivousliike kohtaa itse mahdolliset rahalliset tappiot, jos tilojen mitoitus on tehty väärin tai siivousliike joutuu korvaamaan huonosti tehtyä työtä.

Siivousliikkeiden palvelupäälliköt näkivät kilpailuttamisen sekä hyvänä että huonona asiana. Pidempään palvelupäällikkönä toimineet kokivat kuitenkin kilpailuttamisen positiivisemmin kuin ne, jotka olivat toimineet palvelupäällikköinä vasta vähän aikaa, ja jotka olivat aiemmin työskennelleet esimiehinä. Hintakilpailu koettiin kuitenkin liian raadollisena kaikkien mielestä. Palvelupäälliköt kokivat että kilpailu on mennyt niin pitkälle, että hyvin tuottavat siivouskohteet ovat jo harvassa.

Myyntipäälliköt puolestaan kokivat kilpailuttamisen tarpeelliseksi ja välttämättömäksi. He kokivat myös lyhyet sopimuskaudet hyvänä asiana. Lyhyet sopimuskaudet antavat sekä siivousliikkeelle että asiakkaalle mahdollisuuden punnita yhteistyötä ja sitä, onko sopimusta mielekästä jatkaa puolin ja toisin. Lyhyet sopimuskaudet tuovat näin myös myyntipäälliköille enemmän töitä. Kilpailuttamisen negatiivisimmat vaikutukset eli esimerkiksi kiristynyt työtahti ei välttämättä näyttäyty konkreettisesti myyntiä tekeville työntekijöille. Siivoojien työmäärä ja työtahti ovat suoraa seurausta siitä, millaisilla tarjouksilla siivouspalvelua myydään. Siivouspalvelujen myyjät ovat tietoisia siitä, että siivoojat kokevat työaikansa riittämättömäksi työmäärään nähden. Koska kilpailuttaminen on tiukkaa kilpailuttamisen voittamisen ja häviämisen raja voi olla todella vähäinen. Siivoojat eivät tule todennäköisesti lähitulevaisuudessakaan saamaan lisää aikaa siivoustyön suorittamiseen.

7 POHDINTA

Kilpailuttaminen on siivousalalla välttämätöntä, ja sitä tulee olemaan niin kauan kuin on useita eri siivousliikkeitäkin. Kilpailuttamalla asiakas voi löytää omiin tarpeisiinsa parhaiten soveltuvan siivousliikkeen sopivimpaan hintaan ja parhaimmillaan saada siivousliikkeestä hyvän yhteistyökumppanin, korkealaatuista siivousta ja sitä kautta puhtaat ja viihtyisät tilat. Onnistunut kilpailuttaminen tyydyttää molempia osapuolia ja tuo siivousliikkeeseen lisää työpaikkoja. Kilpailuttaminen on siivousalalla arkipäivää, mutta silti siihen koetaan liittyvän myös useita haasteita ja ongelmakohtia.

Haastateltavien suhtautuminen kilpailuttamiseen vaihteli suuresti riippuen siitä, millaista työtä he tekivät. Siivoojille kilpailuttamisen prosessi vaikutti olevan hyvin etäinen asia, josta heillä ei ollut paljoakaan tietoa. Koska kilpailuttaminen on tänä päivänä niin tavanomaista ja yleistä siivousalalla, olisi siivouspalveluiden työntekijöilläkin hyvä olla jonkinlainen ymmärrys prosessista. Vaikutti myös siltä, että mitä kauemmas työntekijärajapinnasta mentiin, sitä positiivisempaan kilpailuttamiseen nähtiin. Esimiehet ja työntekijät, jotka konkreettisimmin kokevat kilpailuttamisen seuraukset, kokivat kilpailuttamisen negatiivisimmin.

Siivousala tuntuu ajautuneen oravanpyörään kilpailuttamisen suhteen. Vaikka yleisesti koetaan, ettei halvalla voi saada hyvää, siivousliikkeiden on pakko kuitenkin pyrkiä hyvään siivouslaatuun. Jos siivouspalvelu on syystä tai toisesta myyty hieman liian alhaisella hinnalla, ei siivousliike voi silti useinkaan tinkiä omasta laadustaan. Heikko laatu antaisi huonon kuvan siivousliikkeestä ja sen toiminnasta esimerkiksi asiakkaan asiakkaille. Tämän vuoksi siivousliikkeen asiakkaat saattavat kokea, että halvalla saa kuin saakin hyvää tai ainakin riittävää laatua, jolloin ei nähdä syytä, miksi maksaa siivouspalveluista yhtään enempää. Näin raha ja laatu eivät kohtaa, tämä pahimmillaan tuo useita haasteita siivousliikkeelle. Siivousliikkeelle ja sen työntekijöille ei anneta mahdollisuutta onnistua parhaalla mahdollisella tavalla jos siivous ostetaan liian alhaisella hinnalla.

LÄHTEET

Cleanbid. 2015. How To Bid Janitorial, Commercial Cleaning Jobs. Luettu 19.3.2015.
<http://www.cleanbid.net/articles/how-to-bid-janitorial-commercial-cleaning-jobs.php>

Cleaning 101. 2013. Why Cleaning Services are Necessity. Luettu 10.3.2015.
<http://www.cleaning101.com.au/wp-content/>

Cleaning Matters. 2013. 99% of Retail Customers Influenced by Poor Cleanliness. Luettu 19.3.2015. http://www.cleaning-matters.co.uk/page_390008.asp

Hankinnat.fi. 2012a. Julkisten hankintojen pääperiaatteet. Luettu 19.3.2015.
<http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet/Sivut/default.aspx>

Hankinnat.fi. 2012b. Tarjouspyynnön laatiminen. Luettu 4.1.2015.
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/tarjouspyynnön-laatiminen/Sivut/default.aspx>

Hankinnat.fi. 2012c. Tarjouspyynnön laatiminen. Luettu 4.1.2015.
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/tarjouspyynnön-laatiminen/tarjouspyynnön-sisälto/Sivut/default.aspx>

Hotanen, T. Kärnä, H. Ristimäki, K. Virtala-Kantola, M. 2015. Terveenä työssä ja työstä puhdistusalalla. Suomen siivousteknisen liiton julkaisuja 1:19. Mikkeli

Ilmarinen. 2015. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Luettu 18.1.2015.
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Jokinen, H. 2015. Siivouksen ulkoistamisesta tuli kallis sotku Viborgille. SAK. Luettu 18.1.2015. <http://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/siivouksen-ulkoistamisesta-tuli-kallis-sotku-viborgille-2015-01-12>

Kiinteistöklubi. 2015. Osta oikein - laskuri helpottaa siivouksen kilpailuttamista. Luettu 8.1.2015. <http://www.kiinteistoklubi.fi/hallinto/283-osta-oikein-laskuri-helpottaa-siivouksen-kilpailuttamista>

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi

Mattila, H. 2009. Atop: Siivousmitoituksen historia. Luettu 8.1.2015.
<http://www.atopnet.fi/51>

MTL Markkinointiviestinnän toimistojen liitto. 2015. Kilpailutus. Luettu 8.1.2015.
<http://mtl.fi/fi/ohjeet/kilpailutus>

Meranti. 2015a. Mistä puhtaudessa ja siivouspalveluissa on kysymys. Luettu 18.1.2015.
<http://www.meranti.fi/siivoustietoa>

Meranti. 2015b. Laadukas siivous. Luettu 18.1.2015.
http://www.meranti.fi/assets/site/files/siivoustietoa/M_LAADUKAS_SIIVOUS.pdf

MTB. 2015. MTB:n sairaalasiivouksen tavoite. Luettu 19.1.2015.
<http://www.mtb.fi/sairaalasiivous/>

Narko, R & Salmelin, M. 2009. Siivouskustannukset. Teoksessa T. Valkosalo (toim.) Siivoustyön käsikirja. 20. uudistettu painos. Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja 1:7. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

National Sweepers. 2014. Nilfisk SC450 – Walk Behind Scrubber. Luettu 17.3.2015.
<http://www.nationalsweepers.com.au/products/walk-behind-scrubbers/sc450-walk-behind-scrubber/>

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus. 2015. Miten muutosprosessia johdetaan? Luettu 18.1.2015.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/kasitteet_ja_eurooppalainen_laadunvarmistuksen_viitekehys/muutosprosessin_johtaminen

Paajanen, O. 2012. Siivouksen ulkoistus ei kannattanut. Luettu 18.1.2015.
<http://www.jylkkari.fi/oldies/arkisto/1211/pdf/04.pdf>

Ritvanen, A. Simolin, M. Seppälä, A. 2002. Palvelun laatu. Palveluohjaajan käsikirja. Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja 2:7. AO-paino.

Sillä siisti. 2015. Hygicult TPC. Luettu 17.3.2015. <http://www.sillasiisti.fi/hygicult-tpc.html>

Siivous.info. Siivousvälineet – uusiminen ja vaihto. Luettu 10.3.2015.
<http://www.siivous.info/kodinhoito/siivousvalineet-uusiminen-vaihto>

Solid House. 2015. Siistit tilat tehostavat työtahtia. Luettu 18.1.2015.
<http://solidhouse.fi/siistit-tilat-tehostavat-tyotahtia/>

SSTL Puhtausala ry. 2015a. Siivouspalvelun kilpailuttaminen. Luettu 7.1.2015.
<http://www.puhtausala.fi/tarjouspyynt%C3%B6-0>

SSTL Puhtausala ry. 2015b. Hankinnan kohde. Luettu 7.1.2015.
<http://www.puhtausala.fi/hankinnan-kohde>

SSTL Puhtausala ry. 2015c. Sopimuskausi. Luettu 7.1.2015.
<http://www.puhtausala.fi/sopimuskausi>

SSTL Puhtausala ry. 2015d. Hankintamenettely. Luettu 7.1.2015.
<http://www.puhtausala.fi/hankintamenettely>

SSTL Puhtausala ry. 2015e. Tarjousten käsittely. Luettu 7.1.2015.
<http://www.puhtausala.fi/tarjousten-k%C3%A4sittely>

- SSTL Puhtausala ry. 2015f. Tarjousten vertailu. Luettu 7.1.2015.
<http://www.puhtausala.fi/tarjousten-vertailu>
- SSTL Puhtausala ry. 2015g. Laskutus. Luettu 7.1.2015. <http://www.puhtausala.fi/laskutus>
- SSTL Puhtausala ry. 2015h. Taustaa. Luettu 8.1.2015. <http://www.puhtausala.fi/taustaa-0>
- SSTL Puhtausala ry. 2015i. SFS 5994 INSTA 800. Luettu 16.1.2015.
<http://www.puhtausala.fi/insta-800-0>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Mitä julkiset hankinnat ovat? 2015. Luettu 3.1.2015.
https://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/julkiset_hankinnat
- Suomen puuvenekeskus. 2010. Ikkunan pesu. Luettu 13.3.2015.
<http://www.suomenpuuvenekeskus.fi/index.php?id=321&id2=347>
- Suoranta, A. 2009. Halvennettu työ. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Taimela, J. 2013. Esipalvelut: Miten siivouspalvelu hinnoitellaan? Luettu 9.1.2015.
<http://www.esipalvelut.com/siivousvinkit/item/17-miten-siivouspalvelu-hinnoitellaan>
- Teknokemia. 2015. Siivoaminen säästää rahaa. Luettu 18.1.2015.
http://www.teknokemia.fi/fin/pesu-_ja_puhdistusaineet/ammattipuhtaus/siivous_ja_rahansaasto/
- Valtiokonttori. 2015. Muutosjohtamisen malleja. Luettu 18.1.2015.
http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja%2845115%29
- Vuolle, J. 2015. Ammattinetti. Siivousyrittäjä. Luettu 13.1.2015.
http://www.ammattinetti.fi/haastattelut/detail/86_haastattelu;?link=true
- Yle. 2011. Yläpölyt pitäisi pyyhkiä useammin. Luettu 11.3.2015.
http://yle.fi/uutiset/ylapolyt_pitaisi_pyyhkia_useammin/5416167
- Yrittäjät. Tarjousmenettely, hinnoittelu ja maksutavat. 2014. Luettu 4.1.2015.
http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/tarjousmenettely_hinnoittelu_maksutavat/

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimus kilpailutuksen alla olevan kohteen työntekijöille

1 (3)

Kyselytutkimus työntekijöille

Olen Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelija ja teen opinnäytetyötä kilpailutuksesta ja sen vaikutuksista siivousalalla. Kerään aineistoa opinnäytetyöhöni, ja olisin kiitollinen jos vastaisit kyselytutkimukseeni.

Kyselyssä *muutoksella* tarkoitetaan yrityksen sopimuksen mahdollista loppumista asiakkaan kanssa. Tarkoitukseni on kartoittaa, miten työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen ja irtisanomis/lomautusvaihtoehdon.

Ympyröi sopivin vaihtoehto

	En ollen- kaan	Vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
1. Koetko saaneesi riittävästi tietoa seuraavista asioista:					
a) sopimusneuvotteluiden nykytilanteesta	1	2	3	4	5
b) mitä tapahtuu jos sopimus jatkuu	1	2	3	4	5
c) mitä tapahtuu jos sopimus ei jatku	1	2	3	4	5
d) mitä työntekijöille tapahtuu jos sopimus ei jatku	1	2	3	4	5
2. Koetko saaneesi esimieheltäsi riittävästi tukea muutostilanteessa?	1	2	3	4	5

(jatkuu)

3. Koetko tämänhetkisen työtilanteen aiheuttavan stressiä?	1	2	3	4	5
4. Vaikuttaako työtilanteen muutos työmotivaatioosi?	1	2	3	4	5
5. Onko työtilanteen muutos vaikuttanut ilmapiiriin työpaikallasi?	1	2	3	4	5

	Huonosti	Melko huonosti	Keskin-kertaisesti	Melko hyvin	Erittäin hyvin
6. Miten koet jaksavasi työssäsi muutoksen alla?	1	2	3	4	5
7. Koetko että sinulla on tällä hetkellä riittävästi aikaa suorittaa työsi hyvin?	1	2	3	4	5

8. Aiotko jatkaa tämän yrityksen työntekijänä jos on mahdollista jatkaa töitä tässä kohteessa?

a) kyllä b) en c) en osaa sanoa

9. Aiotko jatkaa tämän yrityksen työntekijänä jos ei ole mahdollista jatkaa töitä nykyisessä kohteessa, vaan kohde vaihtuu?

a) kyllä b) en c) en osaa sanoa

10. Millaisia ajatuksia ja tunteita tämänhetkinen työtilanteesi herättää?

11. Olisitko kaivannut tietoa enemmän jostain muutokseen liittyvästä asiasta? Mistä?

12. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä yrityksessä? Jos olet työskennellyt alle vuoden, merkitse aika kuukausina. Jos yli vuoden, merkitse aika vuosina.

_____kk _____v

13. Opiskeletko töiden ohella?

a) kyllä b) en

Kiitos vastauksestasi!

Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille

Haastattelu työntekijä, kilpailutuskohte

1. Onko sinulla ja työntekijöillä tällä hetkellä riittävästi aikaa hoitaa työ hyvin? Eli onko aikaa tehdä kunnolla puhdasta vai siivotaanko vain välttämätön?
2. Nyt kun siivousyrityksen (jossa työskentelet) ja sen asiakkaan (kohde, jossa työskentelet) välinen sopimus on neuvottelun alla, oletko saanut neuvottelujen nykytilasta riittävästi tietoa?
3. Tiedätkö mitä työntekijöille tapahtuu jos sopimus a) jatkuu b) ei jatku?
4. Jos sopimus ei jatku ja työntekijät lomautetaan, onko lomautuksen pituudesta tietoa?
5. Entä onko tietoa, mihin kohteisiin työntekijät mahdollisesti sijoitettaisiin jatkossa?
6. Millaisia tuntemuksia epävarma työtilanne herättää?
7. Miltä jatkuva kohteen vaihto tuntuu?
8. Aiotko jatkaa yrityksessä tai ylipäänsä siivousalalla? Miksi/miksi et?
9. Koetko saaneesi esimieheltäsi riittävästi tukea?

Liite 3. Haastattelukysymykset esimiehille

Haastattelu, esimies

1. Kuinka paljon omalle kohdallesi on sattunut kilpailutustilanteita? Joko niin että olet itse ollut avaamassa uutta kohdetta tai vanhassa kohteessa josta yrityksesi on joutunut kilpailutuksen vuoksi lähtemään.
2. Millaisia haasteita kilpailutus aiheuttaa siivousyrityksille a) kun päästää uuteen kohteeseen b) kun menetetään vanha kohde?
3. Koetko että jatkuva kilpailuttaminen on siivousalalla tarpeellista?
4. Millainen vaikutus kilpailutuksella on a) työhyvinvointiin b) työn jälkeen (siivouksen laatuun)?
5. Onko sinulla ja työntekijöillä tällä hetkellä riittävästi aikaa hoitaa työ hyvin? Eli onko aikaa tehdä kunnolla puhdasta vai siivotaanko vain välttämätön?
6. Minkä koet olevan kilpailuttamisen yleisin syy ja miksi?
7. Paljonko yleensä on aikaa sopimuksen loppuun lyömisestä uudessa kohteessa aloittamiseen?
8. Mitä tapahtuu jos siivoukseen ei ole riittävästi aikaa?
9. Millaisia vaikutuksia huonolla siivousjäljellä voi olla asiakkaan imagoon tai yrityskuvaan?
10. Onko tullut vastaan tilanteita että asiakas vaatii korkeampaa siivouslaatua kuin mistä on sovittu?
11. Törmätäänkö laatukierroksilla usein siihen, että laadun arvioijilla on erilainen käsitys siitä, mikä on riittävä puhtaustaso?
12. Miten kauan työntekijällä menee sopeutua uuteen kohteeseen niin, että tavoiteaikoihin päästään?

Liite 4. Haastattelukysymykset myyntipäällikölle

Haastattelu, myyntipäällikkö

1. Kerrotko ensin vähän työstäsi.
2. Onko kilpailu alalla lisääntynyt?
3. Miten se näkyy työssäsi?
4. Kuinka tarkkoja tarjouspyyntöjä asiakkailta tulee? Eli ovatko tarkkaan määritellyjä vai ylimalkaisia.
5. Millaisia haasteita kilpailutus aiheuttaa siivousyritykselle? a) kun saadaan uusi kohde b) kun menetetään kohde?
6. Mitkä ovat suurimmat syyt kilpailuttamiselle?
7. Koetko että jatkuva kilpailutus on tarpeellista?
8. Mitkä ovat kilpailuttamisen voittamisessa ratkaisevat tekijät?
9. Miten kauan kilpailutus kestää, tarjouspyynnöstä kohteeseen siirtymiseen?
10. Miten kilpailutusprosessi etenee?
11. Joutuuko myyjä kohteessa ”korjaamaan” asiakasta että mitä kohteessa kannattaisi siivota tai kuinka usein?
12. Kuinka paljon joudutaan tarkentamaan asiakkaalle mikä on ylläpitosiivouksen ja perussiivouksen ero?
13. Mitä hyvää kilpailutus tuo mukanaan?
14. Voiko yrityksen maine kärsiä jos tilat eivät ole kunnolla siivottuja?
15. Voiko kilpailutus auttaa yritystä kehittymään?
16. Millaisia riskejä kilpailutukseen voi liittyä a) siivousyrityksen kannalta b) asiakkaan kannalta?
17. Kertooko yritys yleensä syytä kilpailutukseen nykyiselle palveluntarjoajalle?
18. Miten mitoitus otetaan huomioon kilpailutuksessa?
19. Esittävätkö asiakkaat kohtuuttomia hintatoiveita suhteessa tarvittavan siivouksen määrään?
20. Mitä tapahtuu jos siivoukseen ei ole riittävästi aikaa?
21. Tuleeko laatukierroksilla vastaan tilanteita, että laadun arvioijilla (esimerkiksi kohteen esimies, siivousyrityksen aluepäällikkö, asiakas) on erilaiset käsitykset siitä, mikä on riittävä puhtaustaso?
22. Onko tullut vastaan sellaisia tilanteita, että siivouspalvelun asiakas vaatii korkeampaa laatua kuin mistä on sovittu?

Liite 5. Haastattelukysymykset julkisen sektorin myyntipäällikölle

Haastattelu, julkinen sektori

1. Miten kilpailutusprosessi etenee julkisella puolella?
2. Miksi siivouspalveluita kilpailutetaan?
3. Millaisia asioita on erityisesti otettava huomioon tarjouspyynnössä?
4. Milloin kilpailutus on a) onnistunut b) epäonnistunut?
5. Miten mitoitus otetaan huomioon kilpailuttamisessa?
6. Mitä tapahtuu jos siivoukseen ei ole riittävästi aikaa?
7. Mitä hyvää kilpailuttaminen voi tuoda mukanaan?
8. Voiko kilpailuttaminen auttaa siivousyritystä kehittymään?
9. Onko kilpailuttaminen siivousalalla koventunut?