



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

Opinnäytetyö

**KIINTEISTÖTUKIPALVELUIDEN
JOHTAMINEN TURUN
OSUUSKAUPAN MARKET-
TOIMIALALLA**

Jenni Malmivaara

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2010

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Jenni Malmivaara	
Kiinteistötukipalveluiden johtaminen Turun Osuuskaupan Market-toimialalla	
Toimitilapalvelut	Marita Antikainen
Maaliskuu 2010	80 sivua
<p>Tässä työssä tutkittiin kiinteistötukipalveluiden johtamista Turun Osuuskaupan Market-toimialalla kiinteistönhoidon, siivouksen ja jätehuollon osalta kiinnittäen huomiota palveluiden kustannustehokkuuteen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet kokevat kiinteistötukipalveluiden valvomisen osana esimiestehtäviä, ja miten kiinteistötukipalveluiden johtamista voisi kehittää TOK:n Market-toimialalla myymäläpäälliköiden näkökulmasta. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat myymäläpäälliköt, joiden mielipiteitä ja käsityksiä mitattiin syksyllä 2009 suoritetulla lomakekyselyllä. Tutkimuksen otos (N=28) koostui siis marketkaupan myymäläesimiehistä ja kyselyn vastausprosentti oli 62,2.</p> <p>Kiinteistökulujen osuus Turun Osuuskaupan liikevaihdosta vuonna 2008 oli noin 8,5 % (Turun Osuuskauppa 2009a, 18–19 [viitattu 6.3.2010]). Market-toimialalla kiinteistötukipalveluiden merkitys on erityisen suuri, sillä kauppojen toiminta vaatii laajan pinta-alan ja kiinteistön käyttöaste on korkea. Lisäksi päivittäistavarakaupassa syntyy paljon erityisesti pakkausjätettä, mikä asettaa tehokkuusvaatimuksia jätehuollolle.</p> <p>Tutkimuksen päätulos oli, että esimiehillä on sitä enemmän tietoa kiinteistötukipalveluista, mitä enemmän heillä on kokemusta esimiestehtävistä Turun Osuuskaupassa, eli asiat opitaan pääsääntöisesti työn ohessa. Tuloksen perusteella voidaan varovasti arvioida, että esimiesten perehdytys kiinteistötukipalveluihin ei ole kaikilta osin riittävää.</p> <p>Kyselyn perusteella pääkehittämiskohteeksi esitettiin sähköistä huoltokirjaa, joka toimisi kiinteistötukipalveluiden johtamisen ja valvonnan tukena. Se sisältäisi tietoja ja käytännön ohjeita kiinteistötukipalveluista sekä yhdenmukaistaisi ja selkiyttäisi kiinteistötukipalveluihin liittyviä käytäntöjä. Yhtenä kokonaisuutena huoltokirjassa olisi yksinkertaistettu ja toimipaikan mukaisesti räätälöity jätehuoltosuunnitelma, joka toimisi Turun Osuuskaupan Ympäristöohjeen tukena jätehuollon tehostamisessa.</p>	
Hakusanat: kiinteistönhoito, siivous, jätehuolto	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

Degree Programme of Hospitality Management	
Jenni Malmivaara	
Facility Services Management in the Supermarket Trade Segment of Turun Osuuskauppa	
Facility Management	Marita Antikainen
March 2010	80 pages
<p>This thesis investigates facility services management in the supermarket trade segment of Turun Osuuskauppa, focused in maintenance, cleaning and waste management and paying attention to cost efficiency. The aim of the study was to find out how superiors experience monitoring facility services as a part of their daily job, and how the facility services could be developed in the TOK supermarket trade branch from the superiors' point of view. The target group was store superiors. An enquiry was carried out for their opinions in fall 2009. The sample of the enquiry was N=28 and the response rate was 62.2 %.</p> <p>The share of property costs in the turnover of Turun Osuuskauppa was about 8,5 % (Turun Osuuskauppa 2009a, 18-19 [referenced 6.3.2010]). Facility services are significant in the supermarket trade segment because store operations require wide area and the facility utilization rate is high. In addition, supermarkets produce a lot of packing waste that sets up requirements for the waste management.</p> <p>The main result of the study was that the more superiors had experience in their work in Turun Osuuskauppa the more they had knowledge about the facility services. In other words, things are mainly learned at the work. Based on the results it can be discreetly put down that the superiors were not adequately familiarized with the facility services in every respect.</p> <p>Based on the enquiry, an electronic service manual is proposed to be the main development target. The system would support managing and monitoring the facility services and it would contain information and hands-on instructions of the facility services. It would equalize and clarify the practices related to facility services. One of the main subjects in the service manual would be a simplified waste disposal plan tailored to the place of business. The plan would support the Environment Guide of Turun Osuuskauppa in strengthening the waste management.</p>	
Keywords: maintenance, cleaning, waste management	
Deposit at: Library at the Turku University of Applied Sciences	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	KIINTEISTÖTUKIPALVELUIDEN JOHTAMINEN	9
2.1	Kiinteistönhoito	9
2.1.1	Kiinteistönhoidon ulkoistaminen	10
2.1.2	Ulkoistetun kiinteistönhoidon valvonta	14
2.1.3	Huoltokirja kiinteistönhoidon apuvälineenä	16
2.2	Siivous	19
2.2.1	Siivous osana kiinteistönhoitoa	19
2.2.2	Siivouskustannukset	20
2.2.3	Siivoustyön mitoitus ja laatu	21
2.3	Jätehuolto	22
2.3.1	Lait ja määräykset	22
2.3.2	Jätehuollon kehittäminen ja seuranta	25
2.3.3	Jätehuoltokustannukset ja niiden hallinta	27
3	KIINTEISTÖTUKIPALVELUT TURUN OSUUSKAUPASSA	31
3.1	TOK-Kiinteistötoimintojen ja toimipaikkojen välinen yhteistyö	31
3.2	Kiinteistönhoito	32
3.3	Siivous	33
3.4	Jätehuolto	33
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ	35
4.1	Tutkimuksen tarkoitus	35
4.2	Tutkimuskysymykset	35

5	MENETELMÄT	36
5.1	Tutkimusmenetelmät	36
5.1.1	Kysely tutkimusmenetelmänä	36
5.1.2	Kyselyn toteutus	37
5.1.3	Kyselylomake	37
5.2	Tutkimusjoukko	39
5.3	Analyysimenetelmät	42
6	KYSELYN TULOKSET	43
6.1	Kiinteistönhoito	44
6.1.1	Yleistä kiinteistönhoidosta	44
6.1.2	Kiinteistöhuollon palautejärjestelmä	44
6.2	Siivous	45
6.2.1	Ulkoistetun siivouspalvelun toimipaikat	45
6.2.2	Oman siivouksen toimipaikat	46
6.3	Jätehuolto	47
6.4	Tukipalveluiden johtaminen	47
6.5	Tilastollisten analyysien tulokset	49
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	51
7.1	Sähköinen huoltokirja osaksi kiinteistötukipalveluiden johtamista	52
7.2	Tulosten luotettavuus	55
7.3	Yhteenveto	55

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Kyselyn tulokset

Liite 3. Korrelaatiotaulukko

Liite 4. Mann-Whitneyn U -testitulokset

KUVIOT

Kuvio 1. Kiinteistönhoito ja sen osa-alueet osana kiinteistöliiketoimintaa.	10
Kuvio 2. Arvio päivittäistavarakaupassa syntyvän jätteen jakaumasta (Päivittäistavarakauppa ry 2004 [viitattu 3.3.2010]).	30
Kuvio 3. Esimiesten kokemukset palveluittain siitä, ovatko he saaneet riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseen palveluita kustannustehokkaasti omassa toimipaikassa.	49
Kuvio 4. Esimiesten kokemukset siitä, suorittavatko kiinteistönhoito- ja siivouspalveluyritykset riittävästi omavalvontaa.	54

TAULUKOT

Taulukko 1. Kiinteistönhoitopalvelun osapuolet ja niiden odotukset palvelulta.	11
Taulukko 2. Huoltokirjan sisältö (Hekkanen & Heljo 2006, 18–19 [viitattu 4.3.2010]).	18
Taulukko 3. Kiinteistönhoitopalvelun osapuolet Turun Osuuskaupassa.	32
Taulukko 4. Kyselyn tutkimusjoukon esittely.	40
Taulukko 5. Tutkimusjoukon jako ryhmittäin kahteen luokkaan.	42

1 JOHDANTO

Turun Osuuskauppa (TOK) on yksi SOK:n alueosuuskaupoista ja siten osa valtakunnallista S-ryhmää. TOK toimii Varsinais-Suomessa 23 kunnan alueella Market-, tavaratalo-, liikennemyymälä- sekä hotelli- ja ravintolatoimialoilla. Market-toimialalla toimipaikkoja on 46 (tilanne 25.8.2009), joihin on laskettu mukaan myös tavaratalot. Toimialan neljä myymäläketjua ovat Prisma, S-market, Sale ja Sokos. (Turun Osuuskauppa 2010 [viitattu 3.3.2010].) Tässä työssä tutkittiin kiinteistötukipalveluiden johtamista Turun Osuuskaupan Market-toimialalla kiinteistönhoidon, siivouksen ja jätehuollon osalta kiinnittäen huomiota palveluiden kustannustehokkuuteen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet kokevat kiinteistötukipalveluiden valvomisen osana esimiestehtäviä, ja miten kiinteistötukipalveluiden johtamista voisi kehittää TOK:n Market-toimialalla myymäläpäälliköiden näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä, jonka tulosten pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia kiinteistötukipalveluiden johtamiseen liittyen.

Tukipalveluilla käsitetään sellaiset palvelutoiminnot, jotka eivät kuulu yrityksen ydinliiketoimintaan, ja joiden tarkoitus on nimensä mukaisesti tukea ja edistää yrityksen ydintoimintaa (Hanhijärvi, Tuomela & Puhto 2001, 22 [viitattu 4.3.2010]). Tässä tutkimuksessa ydinliiketoimintaa ovat päivittäistavara- ja tavaratalokaupanpito, ja tukipalveluista on valittu tarkasteltavaksi kolme kiinteistötukipalvelua: kiinteistönhoito, siivous ja jätehuolto. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat myymäläpäälliköt, sillä he ovat osa tukipalveluiden johtamista. Turun Osuuskaupassa kiinteistöpalveluita koordinoi TOK-Kiinteistötoiminnot, joka huolehtii palvelusopimuksista ja niiden johtamisesta. TOK-Kiinteistötoimintojen toiminnan tavoitteena on järjestää myymälöiden kiinteistöasiat niin, että myymälöiden esimiehet voisivat keskittyä täysin myymälän ydinliiketoimintaan. Myymälät maksavat kuitenkin TOK-Kiinteistötoiminnoille hoitovuokraa ja rahoitusvastiketta, joiden suuruus määräytyy myymäläkohtaisesti esimerkiksi sen mukaan, kuinka suuret palvelukustannukset myymälällä on. Kiinteistötukipalvelut ovat siten mukana

toimipaikkojen tuloslaskelmissa, minkä vuoksi myymäläesimiesten tulisi tulosvastuullisina tarkkailla, että palvelut toteutuvat sovitusti toimipaikoissa, ja että myymälällä on tarkoituksenmukaiset palvelusopimukset. Esimiesten tehtäviin kuuluu lisäksi ilmoittaa kaikista kiinteistöön liittyvistä vioista ja ongelmista TOK-Kiinteistötoiminnoille.

Kiinteistötukipalveluista on valittu työhön tarkasteltavaksi kiinteistönhoito, siivous ja jätehuolto, sillä niiden kustannustehokkuuteen esimiehillä on eniten vaikutusmahdollisuuksia päivittäisten työtehtäviensä kautta. Esimerkiksi jätehuollon kustannuksiin vaikuttaa suoraan se, huolehtiiko esimies siitä, että jäteastioita on toimipaikassa tarkoituksenmukainen määrä, tai että jätteet lajitellaan oikein. Market-toimialalla juuri näiden tukipalveluiden merkitys on suuri, sillä myymälät vaativat laaja-alaiset toimitilat, joissa käyttöaste on korkea ja käyttäjiä on paljon, mikä rasittaa kiinteistöä erityisen paljon. Siksi kiinteistönhoitopalvelun ja siihen sisältyvän siivouksen on oltava tehokasta, jotta myymäläkiinteistö olisi toimiva ja viihtyisä, ja että sen elinkaari olisi mahdollisimman pitkä. Koska myymälät ovat liiketiloja, siisteydellä on merkitystä myös asiakkaiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta liiketoiminnan tulokseen. Jätehuolto valittiin tutkimukseen sen vuoksi, että Market-toimiala koostuu pääosin päivittäistavara-kaupasta, jossa poisheittöhävikkiä ja jätettä syntyy enemmän kuin erikoiskaupassa, minkä vuoksi myös jätehuollon on oltava kustannustehokasta.

Tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota kiinteistötukipalveluiden kustannustehokkuuteen, sillä kiinteistökulujen osuus Turun Osuuskaupan liikevaihdosta on karkeasti arvioituna noin viidestä kymmeneen prosenttia (vuonna 2008 8,5 % (Turun Osuuskauppa 2009a, 18–19 [viitattu 6.3.2010])). Kuntatiedon keskuksen määritelmän mukaan (Kuntatiedon keskus 2010 [viitattu 4.3.2010]) kustannustehokkuus tarkoittaa ”tuotosten ja resurssien käyttöön liittyvien kustannusten suhdetta verrattuna esimerkiksi toiseen vastaavaan yksikköön”. Tikkanen, Aspara & Parvinen (2007, 47) taas määrittelevät kustannustehokkuuden olevan yksinkertaisesti sijoitettujen resurssien suhde saavutettuun hyötyyn. TOK:n Market-toimialalla kustannustehokkuuden voisi määritellä siten, että samankokoisten

myymälöiden palvelukustannuksia toisiinsa vertailemalla voitaisiin päättää, minkälaista palvelukustannustasoa voidaan pitää TOK:ssa kustannustehokkaana.

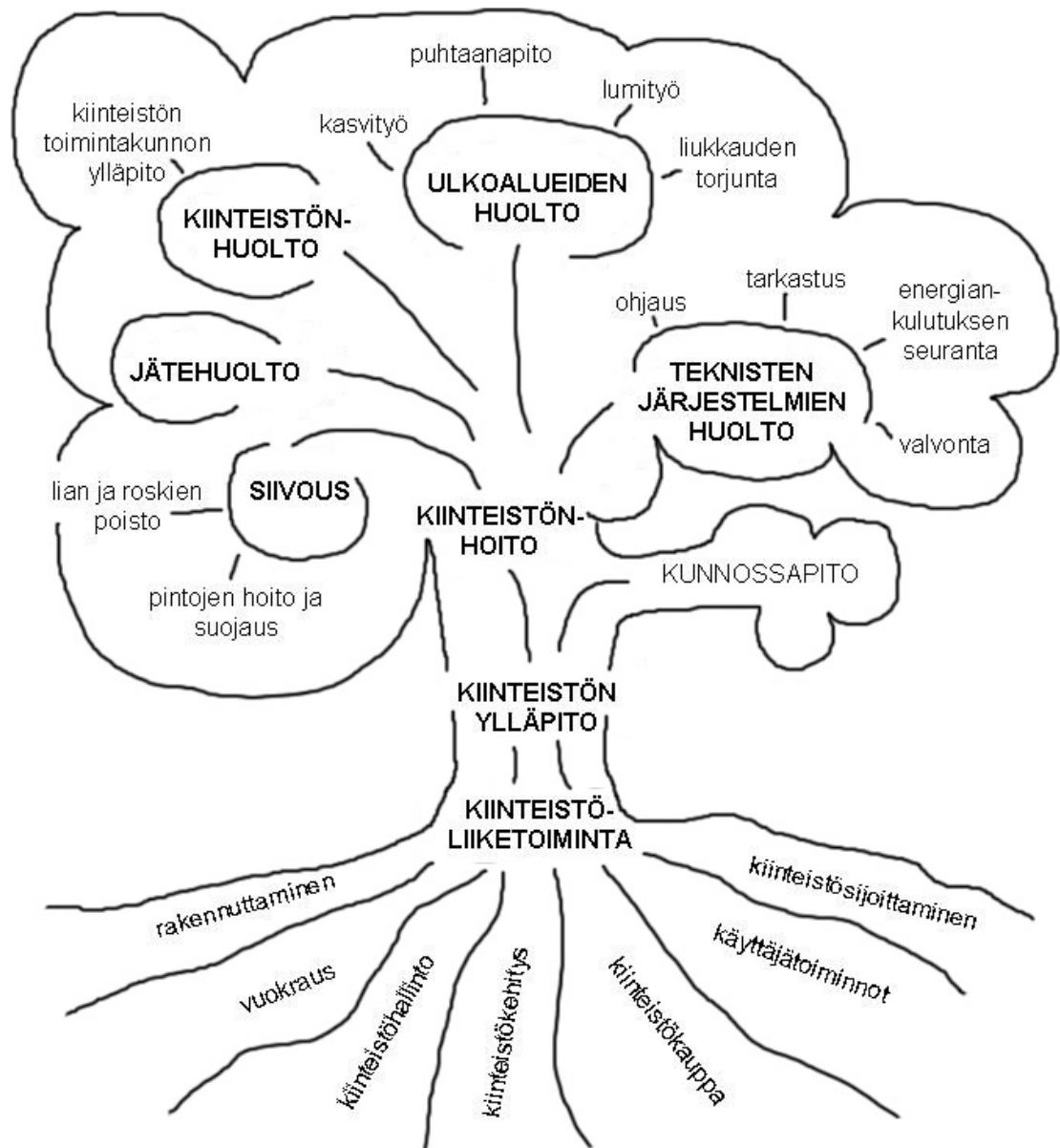
Työn toisessa luvussa tarkastellaan kiinteistötukipalveluiden johtamista yleisellä tasolla kiinteistönhoidon, siivouksen ja jätehuollon näkökulmasta, minkä jälkeen näkökulmaa syvennetään luvussa 3 TOK:n Market-toimialalle. Luvuissa 4-6 käsitellään kyselytutkimusta, jota seuraavat johtopäätökset, tutkimuksen pohjalta tehdyt kehittämissuositukset sekä viimeisenä yhteenveto.

2 KIINTEISTÖTUKIPALVELUIDEN JOHTAMINEN

2.1 Kiinteistönhoito

Kiinteistönhoito sisältyy kiinteistön ylläpitoon ja sitä kautta kiinteistöliiketoimintaan, jonka tarkoituksena on luoda lisäarvoa tuottavia palveluita kiinteistön käyttäjille sekä tuottoja kiinteistön omistajille ja kiinteistösijoittajille. Kiinteistöliiketoiminta on liiketaloudellisten periaatteiden ja tavoitteiden mukaista kiinteistönpitoa, ja se sisältää kiinteistön omistamiseen, hyödyntämiseen tai asiakaspalvelujen tuottamiseen liittyvät toiminnot, joilla on liiketaloudelliset tavoitteet. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi vuokraus, rakennuttaminen ja kiinteistön ylläpito. (Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry 2001, 10 [viitattu 27.9.2009].)

Kiinteistön ylläpito koostuu kiinteistönhoidosta ja kunnossapidosta (kuva 1). Kiinteistön ylläpidolla tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään säilyttämään kiinteistön kunto, arvo ja ominaisuudet kiinteistölle määriteltyä elinkaaristrategiaa noudattaen. Kiinteistönhoidoksi määritellään säännöllistä toimintaa, joka tähtää pysyttämään kiinteistössä halutut olot. Tällaista toimintaa ovat esimerkiksi kiinteistön teknisten järjestelmien huolto, kiinteistönhuolto sekä ulkoalueiden huolto. Myös siivous ja jätehuolto ovat osa kiinteistönhoitoa, mutta tässä tutkimuksessa niitä on tarkasteltu erillään muusta kiinteistönhoidosta, sillä ne ovat merkittäviä kokonaisuuksia Market-toimialan kontekstissa. (RAKLI ry 2001, 11–24 [viitattu 27.9.2009].)



Kuvio 1. Kiinteistöhoito ja sen osa-alueet osana kiinteistöliiketoimintaa.

2.1.1 Kiinteistönhoidon ulkoistaminen

Palveluiden ulkoistaminen on lisääntynyt yritysten tehokkuusvaatimusten noustessa. Yritykset ulkoistavat palveluita, sillä ulkoistamisen odotetaan tuovan kustannussäästöjä, antavan yritykselle mahdollisuuden keskittyä omaan ydintoimintaan, lisäävän joustavuutta sekä vapauttavan resursseja. Lisäksi

ulkoistaminen tarjoaa mahdollisuuden käyttää parhaita osaajia ja siirtää ydintoimintaan kuulumattomia tehtäviä muiden hallittavaksi. Riskinä ulkoistamisessa kuitenkin on se, että kiinteistönhoidon laatu heikkenee, jos palvelusopimukseen ei ole määritelty laadunvarmistusmenetelmiä, tai jos palvelun sopimuksenmukaisuutta ei valvota sopimuskaudella. (Routto & Puhto 2000, 5 [viitattu 3.9.2009].)

Ulkoistetussa kiinteistöhoitopalvelussa eri osapuolilla on kiinteistönhoidosta erilaiset odotukset ja tavoitteet (taulukko 1). Kiinteistön omistaja tavoittelee sijoittamalleen pääomalle tuottoa ja toimii kiinteistölle kehittämänsä strategian mukaisesti. Strategiana voi olla esimerkiksi korkea käyttöaste. Kiinteistö omistetaan joko omaa tai jonkin muun yrityksen liiketoimintaa varten. (Routto & Puhto 2000, 8 [viitattu 3.9.2009].) Koska kiinteistöpääoman arvo riippuu rakennuksen kunnosta, on omistajan intressinä kiinteistönhoidon suhteen lisäksi rakennuksen kunnan ylläpitäminen ja rakennuksen elinkaaren pidentäminen (Sving-hanke 2007 [viitattu 4.3.2010]).

Taulukko 1. Kiinteistöhoitopalvelun osapuolet ja niiden odotukset palvelulta.

Osapuoli	Intressit
Kiinteistön omistaja	tuottoa pääomasijoitukselle
Kiinteistön käyttäjä	tila ja kiinteistöhoitopalvelut oman liiketoiminnan tukena
Käyttäjän edustaja	käyttäjäorganisaation edunvalvonta
Kiinteistöhoitoyritys	oman liiketoiminnan kannattavuus, asiakas-tyytyväisyys, kiinteistöstrategian noudattaminen
Kiinteistöhoitoyrityksen työntekijät	henkilökohtaisten toiveiden mukainen työsuhte
Palvelun tilaaja	toimiva ja tuloksellinen palvelusuhte palveluntuottajan kanssa
Kiinteistönhoidon koordinoija (tilaajan edustaja)	toimiva yhteistyö omistajan, käyttäjän ja kiinteistöhoitoyrityksen välillä

Kiinteistön käyttäjä tarvitsee kiinteistöä ja kiinteistöpalveluita tukemaan omaa liiketoimintaansa. Käyttäjäasiakas arvioi kiinteistöä neljän ominaisuuden mukaan. Tärkein kriteeri ovat varsinaiset tilat ja niiden toimivuus, mutta kiinteistön sijainti ja siihen liittyvät palvelut tulevat heti seuraavina. Viimeisenä kriteerinä ovat kiinteistön synnyttämät mielikuvat eli aineettomat ominaisuudet. Näistä tekijöistä muodostuva kokonaisuus voi olla eri käyttäjien mielestä eriarvoinen riippuen siitä, millaista liiketoimintaa käyttäjä harjoittaa. Esimerkiksi pienelle päivittäistavarakaupalle kiinteistön arvoa lisää kiinteistön sijainti asutuksen lähellä sekä hyvät tavaroiden purku- ja lastausmahdollisuudet. (Routto & Puhto 2000, 8 [viitattu 3.9.2009]; Riihimäki & Siekkinen 2002, 36–37, 51–53.)

Kiinteistöhoitoyritys toimii kiinteistön omistajan laatiman strategian mukaisesti ylläpitäen kiinteistön arvoa ja käytettävyyttä sekä tuottaa kiinteistöhoitosuunnitelman mukaista kiinteistöhoitopalvelua kiinteistön käyttäjälle ja omistajalle. Kiinteistöhoitopalvelun tarkoitus on olla kiinteistöhoitoyritykselle kannattavaa liiketoimintaa, mutta samalla tyydyttää asiakasyritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Kehittyvä kiinteistöhoitoyritys pitää huolta oman liiketoimintansa kehittämisestä ja hakee jatkuvasti uusia ratkaisuja palvellakseen kiinteistön käyttäjiä entistä paremmin myös tulevaisuudessa. (Routto & Puhto 2000, 8 [viitattu 3.9.2009].)

Tilaaajan edustaja eli kiinteistönhoidon koordinoija on neljäs kiinteistönhoidon osapuoli, jonka tehtävänä on toimia yhteyslinkkinä omistajan, käyttäjän sekä kiinteistöhoitoyrityksen välillä. Kiinteistönhoidon koordinoija mahdollistaa kiinteistönhoidon suunnitelmallisen toteutuksen ja valvonnan järjestämällä ulkoistettavan kiinteistöhoitopalvelun omistajan strategian ja käyttäjän tarpeiden mukaiseksi. Koordinoijana voi toimia kiinteistön omistaja, kiinteistön käyttäjä tai erikseen palkattu asiantuntija, kuten isännöitsijä. Kiinteistönhoidon koordinoijan työ alkaa jo palvelun suunnitteluvaiheessa, jolloin laaditaan kaikkia osapuolia palveleva kiinteistöhoitosuunnitelma. Tarjouspyyntövaiheessa koordinoija on mukana valitsemassa parasta mahdollista sopimuskumppania ja sopimuskauden aikana hän valvoo ja ohjaa palvelun sopimuksenmukaisuutta sekä kehittää kiinteistöhoitoa, jotta

se vastaisi entistä paremmin eri osapuolten tarpeisiin. (Routto & Puhto 2000, 9 [viitattu 3.9.2009].)

Toimiva kiinteistöhoitopalvelu perustuu kaikkien osapuolten yhdessä hyväksymiin ja sisäistämiin toimintatapoihin. Osapuolten on viestittävä avoimesti tarpeistaan ja tulevaisuuden suunnitelmistaan kiinteistöä kohtaan, jotta kiinteistöhoitoyrityksellä on mahdollisuus kehittää toimintaansa oikeaan suuntaan. (Routto & Puhto 2000, 9 [viitattu 3.9.2009].)

Kiinteistönhoidon kehittämisessä apuna ovat hoitokokoukset ja kehityskokoukset, joita järjestetään sopimuskaudella. Hoitokokousten tarkoituksena on valvoa työn sopimuksenmukaisuutta ja ratkoa ilmenneitä ongelmia. Tilaisuuksissa käydään läpi hoitopäiväkirjamerkinnät, reklamaatiot, laatumittarien tulokset, kulutus- ja kustannusraportit sekä tulevat korjaukset. Kokouksiin osallistuvat kiinteistönhoidon koordinoijan ja kiinteistöhoitoyrityksen työnjohdon lisäksi kiinteistöhoitoyrityksen työntekijät, käyttäjän edustaja sekä tarvittaessa kiinteistön omistaja. Hoitokokouksia järjestetään yleensä tiheästi sopimuskauden alussa, kun yhteistyö on vielä alussa, ja kauden edetessä vain kerran kuukaudessa tai tarpeen vaatiessa. Jokaisesta kokouksesta tehdään pöytäkirja, jonka osapuolet allekirjoittavat. (Routto & Puhto 2000, 40–41 [viitattu 3.9.2009].)

Kehityskokousten ensisijainen tehtävä on nimensä mukaisesti kehittää kiinteistöhoitoa arvioimalla palveluntuottajan suoriutumista ja laatimalla pitkän tähtäimen kehityssuunnitelmia. Kokouksia järjestetään kerran tai kahdesti vuodessa, ja niihin osallistuvat kiinteistönhoidon koordinoija, kiinteistöhoitoyrityksen työjohto, kiinteistöhoitoyrityksen työntekijät sekä alihankkijat ja käyttäjän edustaja. Kehityssuunnitelmat laaditaan laadun mittauksen ja arvioinnin mukaisesti käyttämällä apuna esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyjen, kustannusten ja kuntoarvioiden tuottamia tietoja. Lisäksi kiinnitetään huomiota siihen, että suunnitelma on kiinteistön ylläpitostrategian mukainen ja vastaa käyttäjien tarpeiden muutoksiin. Myös kiinteistönhoidon koordinoijan toimintaa kehitetään palautetta antamalla ja yhteistyötä kehittämällä. (Routto & Puhto 2000, 44–45 [viitattu 3.9.2009].)

2.1.2 Ulkoistetun kiinteistönhoidon valvonta

Kiinteistönhoidon ulkoistamisen tavoitteena on yleensä solmia palveluntuottajan kanssa pitkäaikainen palvelusopimus, millä pyritään alhaisempiin kustannuksiin ja korkeampaan laatuun sekä vältetään jokavuotinen kilpailutusprosessi. Pitkäaikainen sopimus mahdollistaa yhteistyön kehittämisen ja sitä kautta parantaa yhteisiä toimintatapoja, kuten palautteen antamista ja vastaanottamista sekä ongelmanratkaisumenetelmiä. Yhteistyön tärkeimpiä tavoitteita ovat kiinteistönhoitotehtävien oikea-aikainen suorittaminen, laatuvaatimusten täytyminen sekä kiinteistönhoidon kehittäminen. (Routto & Puhto 2000, 32 [viitattu 3.9.2009].)

Jotta yhteistyö palveluntuottajan ja käyttäjäasiakkaan välillä olisi tuloksekasta ja ulkoistaminen kannattavaa, on kiinteistönhoidon koordinoijalla vastuu valvoa kiinteistönhoidon sopimuksenmukaisuutta sekä palveluntuottajan toiminnan laatua. Valvonnan apuvälineitä ovat esimerkiksi kiinteistöhoitosuunnitelma, kiinteistöhoitoaikataulu, valitut laatumittarit ja niiden tavoitearvot, hoitopäiväkirja sekä kulutusseuranta. (Routto & Puhto 2000, 38 [viitattu 3.9.2009].)

Kiinteistöhoitosuunnitelma on perusta kiinteistön koko elinkaaren aikaiselle ylläpidolle. Se sisältyy yleensä kiinteistön huoltokirjaan (ks. luku 2.1.3) ja mahdollistaa tarkasti laadittuna laatutason ylläpitämisen sekä sitä kautta korjaus- ja kunnossapitokustannusten vähenemisen ja kiinteistön elinkaaren pitenemisen. Kiinteistöhoitosuunnitelman tarkoitus on määritellä kiinteistöpalveluntuottajalle, mitä vaatimuksia kiinteistön omistajalla ja käyttäjällä sekä itse kiinteistöllä on kiinteistönhoidolle. Suunnitelma sisältää tuoteluettelon, tarkat tuotekuvaukset ja toimitusajankohdat. Tuote voi olla esimerkiksi lumen poisto tietyllä alueella ja tuotekuvauksena se, ettei lumikerros ylitä koskaan yhtä senttimetriä. Toimitusajankohdaksi voidaan määritellä esimerkiksi aamulla kello 7 ja kello 18 asti heti, kun lumikerros on korkeintaan viisi senttimetriä. Lisäksi kiinteistöhoitosuunnitelma sisältää kohteen tarkat tiedot kiinteistöhoitoalueista ja laitteista, hoito- ja huolto-ohjeet, kiinteistön perustiedot sekä kiinteistöhoitoaikataulun. (Routto & Puhto 2000, 22 [viitattu 3.9.2009].)

Kiinteistöhoitoaikataulun tarkoituksena on varmistaa kiinteistönhoidon oikea-aikainen suorittaminen. Alustavan aikataulun kiinteistöhoitosuunnitelman osaksi laatii kiinteistönhoidon koordinoija ja se sisältää palvelun tilaajan näkökulmasta tärkeiden palvelutuotteiden tarkat toimitusajat sekä muiden tuotteiden kertaisuudet eli tiedot siitä, montako kertaa tietyllä ajanjaksolla kukin tuote suoritetaan (esimerkiksi pihan lakaisu kaksi kertaa viikossa). Lopullisen kiinteistöhoitoaikataulun laatii kiinteistöhoitoyritys alustavan aikataulun mukaisesti. Kiinteistöhoitoaikataulu on tärkeä apuväline sekä kiinteistöhoitoyrityksen työntekijöille että kiinteistönhoidon koordinoijalle sopimuskauden valvonnan ja ohjauksen työvälineenä. (Routto & Puhto 2000, 33 [viitattu 3.9.2009].)

Kiinteistönhoidon valvonnassa voidaan käyttää apuna myös laatumittareita, joiden tarkoitus on auttaa löytämään kehityskohteet ja parantamaan kiinteistönhoidon laatua sekä seuraamaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä palvelun tilaajan että palveluntuottajan näkökulmasta. Mittarit on laadittava niin, että ne vastaavat kiinteistönhoidon erityistarpeita, ja että niiden tunnusluvut sisältävät olennaista tietoa pelkistetyssä muodossa. Mittareita käytettäessä itse tunnuslukuja tärkeämpää on kuitenkin seurata arvoissa tapahtuvia muutoksia ja kehittää mittareiden taustalla olevien menetelmiä, jotka edesauttavat tunnuslukujen nousemista. (Routto & Puhto 2000, 42 [viitattu 3.9.2009].)

Hoitopäiväkirja on konkreettinen työväline kiinteistönhoidon koordinoijalle sekä kiinteistöhoitoyrityksen työntekijöille. Päiväkirjaan merkitään ennalta sovitut tehdyt työsuoritukset, huomautukset ja vauriot sekä tilatut pienet lisätyöt. Hoitopäiväkirjaa täyttävät sekä kiinteistöhoitoyrityksen työntekijät että kiinteistönhoidon koordinoija, ja sen tarkoitus on olla lisäarvoa tuottava apuväline eikä varsinaisten työtehtävien hidastaja tai hankaloittaja. Myös kulutusseuranta ja sisäolojen seuranta voidaan haluttaessa yhdistää hoitopäiväkirjaan. (Routto & Puhto 2000, 33 [viitattu 3.9.2009].)

Kulutusseurannalla tarkoitetaan kiinteistön lämmön, sähkön ja veden kulutuksen ohjausta ja valvontaa. Seurannan tunnuslukujen avulla kiinteistönhoidon koordinoija

voi esimerkiksi seurata korjausten tai investointien kannattavuutta tai kulutustavoitteiden toteutumista. Kulutusseurannan avulla voidaan myös havaita ajoissa mahdolliset tekniset viat kulutuksen kasvuna. Kulutusseuranta voi olla osa kiinteistön huoltokirjaa. (Routto & Puhto 2000, 38 [viitattu 3.9.2009].)

Kiinteistönhoidon koordinoija voi valvoa kiinteistöhoitoa joko välittömästi työsuorituksen jälkeen tai pistokokein työsuoritusten välillä. Valvontaan voi edellä mainittujen apuvälineiden lisäksi käyttää esimerkiksi ulkopuolista laadunarvioijaa. Lisäksi voidaan järjestää kiinteistökiertoja ja -katselmuksia. Kiinteistökiertojen tarkoitus on kehittää kiinteistöhuoltoa vastaamaan paremmin kiinteistön ja asiakkaiden tarpeita sekä esimerkiksi hyväksyä työsuorituksia. Kierrokseen osallistuvat kiinteistönhoidon koordinoija ja kiinteistöhoitoyrityksen työntekijät sekä tarvittaessa myös kiinteistön käyttäjien edustaja. Kiinteistökierto järjestetään, jos toinen palvelusopimuksen osapuolista haluaa pätevästi todeta jonkin olosuhteen tai seikan. Katselmuksen aiheita voivat olla esimerkiksi aikataulun poikkeamat tai osapuolten erilaiset käsitykset työn laatuudesta. (Routto & Puhto 2000, 38 [viitattu 3.9.2009].)

2.1.3 Huoltokirja kiinteistönhoidon apuvälineenä

Justanderin ja Puhdon (2003, 11 [viitattu 2.3.2010]) mukaan huoltokirjalla tarkoitetaan asiakirjakokonaisuutta, johon sisältyvät kiinteistön perustiedot, kiinteistön ylläpitoon liittyvät ohjeet ja tavoitteet sekä seurantatiedot. Huoltokirjat ovat lisääntyneet huomattavasti vuodesta 2000 lähtien, jolloin maankäyttö- ja rakennuslain (10.9.1999/895 [viitattu 2.3.2010]) uudistuksen myötä käyttö- ja huolto-ohje on laadittava jokaiselle uudisrakennukselle, jota käytetään pysyvästi asumiseen tai työskentelyyn. Käyttö- ja huolto-ohjeen eli huoltokirjan tavoitteena on ylläpitää ja kehittää kiinteistöhoitoa jatkuvasti, jotta saavutettaisiin kiinteistön elinkaarelle asetetut tavoitteet. Huoltokirjan tarkoituksena on myös edistää toimivien kiinteistöhoitosopimusten laatimista, sopimusten asianmukaista suorittamista ja valvontaa sekä selkiyttää kiinteistönhoidon vastuunjako eri osapuolten kesken. (Valtion ympäristöhallinto 2010a [viitattu 5.3.2010].)

Huoltokirjasta on monenlaista hyötyä kiinteistölle ja kiinteistöhoitopalvelun kaikille osapuolille. Huoltokirjan avulla kiinteistönhoidon kustannukset ovat suunnitelmalliset ja mahdollisimman edulliset, ja myös kiinteistönhoidon laatu paranee. Suunnitelmallisuus vähentää ennalta arvaamattomia korjaustarpeita ja auttaa säilyttämään kiinteistön arvon. Lisäksi energian ja veden kulutus pysyy tavoitellulla tasolla helpommin, kun kulutusseuranta on selkeää ja säännöllistä. Myös kiinteistöhoitosopimus on huoltokirjaan sisällytettynä yksiselitteinen ja sopimuksen molemmat osapuolet tietävät, mitä on tarjottu, tilattu, tehty ja sovittu, mikä vähentää erimielisyyksiä kiinteistöhoitoon liittyen. Huoltokirja helpottaa myös kiinteistönhoidon uusien työntekijöiden perehdyttämistä, kun huoltohistoria, kohteet ja tekniikka on dokumentoitu järjestelmään. (Valtion ympäristöhallinto 2010a [viitattu 5.3.2010]; Tossavainen 2009 [viitattu 5.3.2010].)

Huoltokirjojen sisällöt vaihtelevat kiinteistöittäin, mutta sisällön olisi vähintään katettava seitsemän aihealuetta: yleistiedot, pintamateriaalit, kiinteistönhoidon palvelutuotteet ja vastuurajat, kunnossapito, kiinteistöhoitosuunnitelma, asiakirjaluettelo sekä liitteet. Aihealueiden sisällöt on määritelty tarkemmin taulukossa 2. (Hekkanen & Heljo 2006, 18–19 [viitattu 4.3.2010].) RAKLI ry:n hallinnoimassa e-HYT -hankkeessa (elinkaarihallinnan yhteiset ydintiedot sähköisissä huoltokirjoissa) vuonna 2003 pyrittiin selkeyttämään ja tehostamaan huoltokirjojen sisältöön ja hyödyntämiseen liittyvää tiedonhallintaa. Lisäksi hankkeen tavoitteena oli määrittää kiinteistön omistajien, kiinteistön käyttäjien, kiinteistöhoitoyritysten sekä ohjelmistotoimittajien yhteistyönä yhteiset perusmuuttujat ja niiden tietosisältö sähköisissä huoltokirjoissa. Hankkeen tuloksena syntyi e-HYT –lomakkeisto, jossa huoltokirjan sisältö on määritelty tarkasti epäformaaleina taulukoina. E-HYT –hanke edesauttaa yhteensopivien huoltokirjajärjestelmien kehittämistä, minkä tavoitteena on esimerkiksi kiinteistön kauppatilanteessa voida siirtää huoltokirjassa olevat tiedot helposti toiseen järjestelmään. Yhteensopivuus mahdollistaa myös yhdenmukaisen raportoinnin kiinteistöalalla. (e-HYT -hanke 2003, 8-16 [viitattu 5.3.2010].)

Taulukko 2. Huoltokirjan sisältö (Hekkanen & Heljo 2006, 18–19 [viitattu 4.3.2010]).

<p><u>1. Yleistiedot</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Huoltokirjan käyttöohjeet • Huoltokirjaan perehdyttäminen • Kiinteistön perustiedot ja järjestelmien yleiskuvaukset • Tehdyt selvitykset ja tutkimukset • Yhteystiedot
<p><u>2. Pintamateriaalit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Julkisivut ja vesikate • Yhteistilojen lattiat, seinät ja katot
<p><u>3. Kiinteistönhoidon palvelutuotteet ja vastuurajat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiinteistönhoidon palvelutuotteet • Kiinteistönhoidon vastuurajat
<p><u>4. Kunnossapito</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Käyttöiät ja kunnossapitajakset • Kunnossapito-ohjelma (kuntoarvion PTS) • Korjaushistoria ja korjaushankkeiden takuuajan seuranta
<p><u>5. Kiinteistöhoitosuunnitelma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tavoiteolosuhteet ja ohjeelliset toiminta-arvot • Teknisen hoidon ja huollon tarkastustaulukot, käyttöpäiväkirjat <ul style="list-style-type: none"> Päivä- ja viikkotehtävien luettelot Käyttöpäiväkirja (poikkeukselliset havainnot ja toimenpiteet) Kalenterivuoden tarkastustaulukot 10-vuotiskauden tarkastustaulukot • Ulkoalueiden hoidon tarkastustaulukot ja käyttöpäiväkirja • Paikantamisiirustukset • Kulutusseuranta • Palaute- ja valvontaraportit
<p><u>6. Asiakirjaluettelo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Suunnitelma-asiakirjat <ul style="list-style-type: none"> Piirustukset, työselostukset ym. Asiakirjojen säilytyspaikat
<p><u>7. Liitteet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Huoltokirjan käyttöohjeet • Tarkastus-, hoito- ja huolto-ohjeet • Konekortit • Huoltokortit • Urakoitsijoiden ja tavarantoimittajien tuotekohtaiset hoito-, huolto- ja kunnossapito-ohjeet • Poikkeus- ja häiriötilanteiden ohjeet • Tilojen käyttöohjeet • Piirustukset • Pintarakenteet

E-HYT -hankkeen tutkimuksen mukaan huoltokirjan merkitys kiinteistönhoidon apuvälineenä on erittäin suuri ja parhaiten huoltokirja palvelee käyttäjiä, kun se on Internet-muodossa ja integroitu toisiin yrityksen järjestelmiin (e-HYT -hanke 2003, 11[viitattu 5.3.2010]). Yksi esimerkki Internet-muotoisesta, sähköisestä huoltokirjasta on Insinööritoimisto Olof Granlund Oy:n tarjoama RYHTI-järjestelmä, joka toimii tavallisella Internet-selaimella 24 tuntia vuorokaudessa. RYHTI Huoltokirja -palveluun voi muun muassa tallentaa kiinteistön ylläpitoon liittyviä asiakirjoja ja jakaa niitä, ylläpitää kulutusseurantaa, hallita palvelukustannuksia sekä johtaa palvelusopimuksia. Lisäksi kiinteistön käyttäjille voidaan antaa tunnukset, joilla he pääsevät kirjaamaan järjestelmään vikailmoituksia ja palvelupyyntöjä. (Insinööritoimisto Olof Granlund Oy 2010 [viitattu 5.3.2010].)

2.2 Siivous

Siivous määritellään RAKLI ry:n kiinteistöliiketoiminnan sanaston (2001, 24 [viitattu 27.9.2009]) mukaan kiinteistönhoidoksi, jonka tarkoituksena on ylläpitää haluttu puhtaustaso sisätiloissa. Siivous sisältää esimerkiksi lian ja roskien poiston sekä likaantumista vähentävän pintojen hoidon ja suojauksen. Haluttu puhtaustaso ja siivouksen laajuus määritellään kiinteistön siivouspalvelusopimuksessa.

2.2.1 Siivous osana kiinteistönhoitoa

Siivoustyö voidaan jakaa kahteen osaan: ylläpitosiivoukseen ja perussiivoukseen. Ylläpitosiivouksella tarkoitetaan säännöllisin väliajoin suoritettavaa siivousta, joka on määritelty palvelusopimuksessa tai työohjeissa. Ylläpitosiivouksen tavoitteena on nimensä mukaisesti ylläpitää kiinteistössä siivoussopimuksessa sovittu puhtaustaso, ja se voi sisältää myös väli- ja tarkistussiivouksia tai jaksottaisia töitä, kuten yläpölyjen pyyhintää. Perussiivouksella palautetaan kiinteistöön sovittu puhtaustaso silloin, kun ylläpitosiivous ja hoitomenetelmät enää riittää, ja puhtaustaso laskee. Perussiivous on ylläpitosiivousta mekaanisempaa, ja siinä lika sekä tarvittaessa suoja-aineet poistetaan pinnoilta vahvempia puhdistusaineita avuksi käyttäen. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry 2009, 49.)

Siivoustyöhön voidaan lisätä sopimuksen mukaan myös oheispalveluja, kuten viherkasvien hoitoa, ATK-laitteiden puhdistusta tai tekstiilien huoltoa. Koska siivoustyö on osa kiinteistönhoitoa, on siistijöiden työnkuvaan mahdollisuus sisällyttää kiinteistön huoltoon liittyviä pieniä korjaustehtäviä. Esimerkiksi ovenkahvojen kiristäminen ja saranoiden öljyminen, lamppujen ja sulakkeiden vaihto sekä hajulukon ja viemärin puhdistus ovat helppoja työtehtäviä, jotka eivät vaadi kiinteistöhuollon erityisosaamista. Koska siistijän työ levittäytyy lähes jokaiseen kiinteistön tilaan, on siistijä usein myös ensimmäinen, joka havaitsee pienet korjauskohteet, minkä vuoksi kiinteistön huoltoon liittyvät tehtävät mahdollistavat siivousyritystä tarjoamaan asiakkaalleen kokonaisvaltaisempaa asiakaspalvelua. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry 2009, 267–273.)

2.2.2 Siivouskustannukset

Siivouskustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset tarkoittavat kustannuksia, joiden määrä riippuu toiminnan tai tuotannon määrästä. Siivouspalvelussa tällaisia kustannuksia ovat muun muassa siistijöiden palkat henkilösivukuluineen, siivousaineet ja -välineet, käyttötarvikkeet sekä koneiden huolto- ja korjauskulut. Kiinteiden kustannusten määrä pysyy samana, vaikka tuotannon tai toiminnan määrä muuttuu. Esimerkkejä siivousalan kiinteistä kustannuksista ovat työnjohdon kulut, hallinnollisten töiden palkat sivukuluineen ja tilavuokrat. Kustannukset voidaan jakaa myös välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan työsuoritteelle tai palvelun tilaajalle, kuten ainekustannukset ja siistijöiden palkat. Välilliset kustannukset tarkoittavat kustannuksia, joita ei voi kohdistaa suoraan työsuoritteelle, ja ne voivat olla sekä muuttuvia että kiinteitä kuluja. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry 2009, 219–220.)

Noin 70–90 prosenttia siivouskustannuksista on työvoimakustannuksia. Muita siivouskustannuslajeja ovat aine- ja tarvikekustannukset, ostetut palvelut ja muut liikemenot sekä pääomakustannukset. Ostetut palvelut ja muut liikemenot muodostavat kokonaiskustannuksista vain noin 1-2 prosenttia, ja niihin kuuluvat muun muassa markkinointikulut, energia-, puhelin- ja toimistokulut sekä ulkopuolisilla

teetetyt työt. Pääomakustannukset muodostuvat koroista, poistoista ja vakuutuksista. Yhden siivoustunnin hinta lasketaan lisäämällä siistijän tuntipalkkaan työvoimakustannusten osuus. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry 2009, 220–224.)

Siivouskustannustasoon vaikuttavat lisäksi muun muassa asiakkaan tarpeet, tiloissa tapahtuvan toiminnan luonne, laatu, rakennuksen siivottavuus, siivoushenkilökunnan ammattitaito sekä toiminnan käyttöaste. Kun kyseessä on myymäläkiinteistö, siivouksen tavoitteena on hygieenisuus, viihtyisyys, edustavuus ja työturvallisuus. Asiakaspalvelutiloissa käyttöaste on korkea ja suuret ihmismäärät aiheuttavat päivän aikana melkoisesti likaantumista, jonka vuoksi myymäläsiivouksen tarkoitus on palauttaa päivän aikana likaantuneet tilat viihtyisiksi ja edustaviksi. Koska päivittäistavarakaupassa pääosassa on elintarvikkeiden myynti, vaaditaan siivoukselta lisäksi hygieenisyyttä erityisesti, jos myymälän valikoimiin kuuluu palvelutiski. Myymälän siivous ajoittuu usein varhaisaamuun tai iltaan ja se suoritetaan pääosin koneellisesti. Lisäksi suuremmissa myymälöissä on yleensä päivystävä päiväsiivoaja, joka huolehtii myymälän siisteydestä aukioloaikoina, ja joka voidaan kutsua paikalle erityistilanteissa, kuten esimerkiksi tuotteen rikkoutuessa kassalla lattialle. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry 2009, 225–227, 255–258.)

2.2.3 Siivoustyön mitoitus ja laatu

Siivouksen laatu tarkoittaa kokonaispalvelun kykyä täyttää asiakkaan odotukset ja tarpeet, ja sen kannalta olennaista on, mitä asiakas odottaa palvelulta ja mitä hän kokee saaneensa käyttäessään palveluja. Laatu voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu kuvaa siivouspalvelusopimukseen määriteltyä puhtaustasoa, ja siihen vaikuttavat siivoustiheydet, palvelun organisointi, käytettävä teknologia, ohjaus- ja seurantajärjestelmät sekä henkilöstön tekninen ammattitaito. Toiminnallinen laatu on esimerkiksi siivoushenkilöstön ystävällistä asiakaspalveluasennetta ja toiminnan joustavuutta. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry 2009, 32–34.)

Siivoustyön mitoitus tarkoittaa keinoja, joilla palvelutaso saadaan vastaamaan siivottavan kohteen toiminnan tarpeita ja käyttöastetta. Mitoituksen tavoitteena on

välttää kiinteistön yli- ja alisiivousta, ja se perustuu aika- ja menetelmästandardeihin. Siivoustyön mitoituksen etenemistä kuvaavat seuraavat seitsemän vaihetta: tiedotus, siivouksen laatutason määrittäminen, tietojen keräys, siivoustyömäärän laskenta, tulosten esittely, suunnitelman käynnistämisen valmistelu sekä mitoituksen käynnistäminen. Mitoitussuunnitelmasta tulee sitä toimivampi, mitä enemmän siivottavan kohteen käyttäjät osallistuvat suunnitteluun. Mitoituksen käyttöönoton jälkeen alkaa yleensä vuoden kestävä seuranta-aika, jonka aikana seurataan suunnitelman toteutumisen onnistumista. Seuranta-ajan jälkeen pohditaan suunnitelman toimivuutta ja joko jatketaan suunnitelman toteuttamista tai tehdään mitoitus uudelleen. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry 2009, 231–244.)

2.3 Jätehuolto

Jätehuollosta puhuttaessa mieleen tulee ensimmäisenä vain jäteastioiden tyhjennys, joka on kuitenkin vain osa jätehuollon kokonaisuutta. RAKLI ry:n mukaan (2001, 24 [viitattu 27.9.2009]) kiinteistön jätehuollolla tarkoitetaan kiinteistössä syntyvän jätteen keräämistä, merkitsemistä, lajittelua, säilyttämistä ja kuljetuksen organisointia. Lisäksi jätehuoltoon voidaan sisällyttää tavoitteet jätteen synnyn ehkäisemiseksi ja jätteen hyödyntäminen mahdollisuuksien mukaan raaka-aineena tai energiana ennen turvallista loppukäsittelyä (Nousiainen, Junnila & Puhto 2003, 38 [viitattu 3.9.2009]). Suomen Kiinteistöliiton Tuotekirjastossa (Sädeaho 2000, 58–59 [viitattu 25.1.2010]) jätehuolto on jaettu viiteen vastuualueeseen: jätteen kuljetukseen, jäteastioiden vuokraukseen, jäteastioiden pesuun, huoltoon ja korjaukseen, kierrätyksen järjestämiseen sekä jätehuollosta tiedottamiseen. Jokainen vastuualue on jaettu useisiin palvelutuotteisiin. Esimerkiksi jäteastioiden vuokrauksen vastuualueeseen kuuluvat palvelutuotteet ovat: sekajäteastiat, pahvijäteastiat, biojäteastiat, paperijäteastiat, muovijäteastiat, lasijäteastiat ja ongelmajäteastiat.

2.3.1 Lait ja määräykset

Suomen ympäristönsuojelulaki ja jätelaki määrittelevät vähimmäisehdot, joita jätehuollossa on noudatettava. Lisäksi jokaisella kunnalla ja kaupungilla on omat jätehuoltomääräyksensä, joita kunnan alueella toimivien yritysten on vähintään

noudatettava. Lisäksi on huomioitava rakennus- ja pelastusviranomaisten antamat ohjeet ja määräykset esimerkiksi turvaetäisyyksistä.

Ympäristönsuojelulain tavoitteena on muun muassa ehkäistä jätteiden syntyä ja haitallisia vaikutuksia. Lakia sovelletaan toimintaan, jossa syntyy jätettä, ja josta aiheutuu tai saattaa aiheutua ympäristön pilaantumista. Lisäksi laki kattaa jätteen hyödyntämisen ja käsittelyn. Lain pääperiaate on, että pilaantumisen vaaraa aiheuttavalle toiminnalle on aina annettava ympäristölupa. (Ympäristönsuojelulaki 4.2.2000/86 [viitattu 25.1.2010].)

Jätelaki määrittelee tarkemmin esimerkiksi jätehuollon järjestämistä ja jätteen hyödyntämisen edistämistä. Jätelaissa jätehuollolla tarkoitetaan jätteen keräystä ja kuljetusta, mutta myös jätteen hyödyntämistä ja käsittelyä, niiden tarkkailua sekä käsittelypaikan jälkihoitoa. Lain tavoitteena on ”tukea kestäväää kehitystä edistämällä luonnonvarojen järkevää käyttöä sekä ehkäisemällä ja torjumalla jätteistä aiheutuvaa vaaraa ja haittaa terveydelle ja ympäristölle”. Laki määrittelee jätteen aineen tai esineen, jonka sen haltija on poistanut tai aikoo poistaa käytöstä tai on velvollinen poistamaan käytöstä. Lain mukaan kaikessa toiminnassa on pyrittävä siihen, että jätettä syntyy mahdollisimman vähän eikä siitä aiheudu vaaraa tai haittaa jätehuollolle, terveydelle tai ympäristölle. (Jätelaki 3.12.1993/1072 [viitattu 25.1.2010].)

Jätelaissa määritellään edelleen, että jätehuollon järjestäminen ja siitä aiheutuvat kustannukset ovat jätteen haltijan vastuulla. Jätteen haltijalla tarkoitetaan laissa jätteen tuottajaa, kiinteistön haltijaa tai toiminnan järjestäjää. Jätteen keräys ja säilytys tulee tapahtua niin, että jätteet pidetään toisistaan erillään kaikissa jätehuollon vaiheissa. Jos kiinteistössä on järjestetty jätteenkuljetus, on jätteen keräyksen järjestäminen kiinteistön haltijan vastuulla, jolloin jätteen haltijan velvollisuus on toimittaa jäte kiinteistön haltijan järjestämään keräyspaikkaan. (Jätelaki 3.12.1993/1072 [viitattu 25.1.2010].) Lisäksi sellaisia yrityksiä, jotka pakkaavat tuotteita tai maahantuovat pakattuja tuotteita ja joiden liikevaihto on yli miljoona euroa, koskee hyötykäyttövelvollisuus, jonka tarkoituksena on muun muassa lisätä pakkausten

käyttöä materiaalina uusiin tuotteisiin ja hyödyntämistä energiana ja sitä kautta vähentää pakkausjätteen loppusijoittamista kaatopaikalle (Valtioneuvoston päätös pakkauksista ja pakkausjätteestä 962/1997 [viitattu 4.3.2010]).

Jokainen kunta voi jätelain (3.12.1993/1072 [viitattu 25.1.2010]) mukaan antaa lisäksi paikallisia jätehuoltomääräyksiä, joista on tiedotettava kunnallisten ilmoitusten tapaan. Turun kaupungin jätehuoltomääräysten mukaan kiinteistön haltijan on tiedotettava jätehuollon lajittelu-, keräys- ja kuljetusjärjestelyistä kiinteistön asukkaille ja kiinteistöllä työskenteleville. Turussa liikekiinteistöillä on oltava erilliset keräysastiat vähintään polttokelpoiselle jätteelle tai energiajätteelle ja kaatopaikkajätteelle. Lisäksi erikseen on kerättävä lasia, metallia, pahvia tai keräyskartonkia ja puujätettä, mikäli jätejakeen määrä ylittää 10 kilogrammaa viikossa tai kyseessä on suuri kertaerä. Biojätteelle on myös oltava erillisastia, jos jätekertymä on yli 100 litraa viikossa, eikä kiinteistöllä kompostoida. Keräysastioiden tyhjennysvälit on pidettävä sellaisina, että astiat voidaan aina sulkea, eikä jätteistä aiheudu hajua, roskaantumista tai terveydellistä vaaraa. Sekajäteastiat ja polttokelpoisen jätteen astiat on kuitenkin tyhjennettävä vähintään kaksi kertaa kuukaudessa ja kaatopaikkajäteastiat vähintään kerran kolmessa kuukaudessa. Biojätteen keräysastioiden vähimmäistyhjennysväli on kerran viikossa, ellei keräysväline ole jäähdytettävä. (Turun kaupunki [viitattu 25.2.2010].)

Käsin siirreltävien jäteastioiden on oltava pyörällisiä ja kannellisia, ja niihin saa laittaa enintään 60 kilogrammaa jätettä. Muiden keräysastioiden tulee olla suljettavissa ja vastata tarkoituksenmukaista jätehuollon järjestämistä. Jäteastioiden kansissa ja etuseinissä on oltava tarralla kiinnitettynä jätelaji, tyhjentäjän nimi ja yhteystiedot sekä tyhjennyksiä koskevista epäkohdista vastaavan yhteystiedot. Tyhjennystiedot ovat kuljetuksen suorittajan vastuulla ja jätelajimerkinnöistä vastaa keräysvälineen omistaja. Turun kaupunki suosittelee keräysvälineissä käytettävän seuraavia tunnusvärejä: oranssi (polttokelpoinen jäte), harmaa (kaatopaikkajäte), vihreä (keräyspaperi), sininen (pahvi tai keräyskartonki, lasi ja metalli) ja punainen (ongelmajäte). (Turun kaupunki [viitattu 25.2.2010].)

Käsin siirreltävät jätteiden keräysastiat on sijoitettava niin, että jäteautot voivat ajaa esteettömästi vähintään kymmenen metrin päähän. Muille keräysvälineille on oltava jäteautolla esteetön pääsy välittömään läheisyyteen. Keräysvälineen haltijan on huolehdittava, että jätteastiat on sijoitettu tasaiselle, vaakasuoralle ja kulutusta kestäväälle alustalle, ja että astiat pysyvät paikoillaan ja niiden kannet kiinni kaikissa sääolosuhteissa. Jos kiinteistössä on jätekatos tai jätehuone, on tilan oltava riittävän väljä ja lujarakenteinen, ja siellä on oltava kunnan valaistus ja ilmanvaihto. Sisäänkäynnin on lisäksi oltava esteetön ja oven on oltava sellainen, että se halutessa pysyy auki. Kiinteistön haltijan on pidettävä jätteenkeräysastioille johtavat kulkuväylät avoinna sääolosuhteista huolimatta. (Turun kaupunki [viitattu 25.2.2010].)

Pelastus- ja rakennusviranomaiset vaativat jätehuoltotiloilta lisäksi käyttöturvallisuuteen liittyviä asioita. Paloturvallisuuteen on syytä kiinnittää huomioita, sillä monet jätteet syttyvät herkästi ja jätetilat ovat usein myös ilkevän kohteena. Turvallisuutta edistävät muun muassa keräyspaikkojen umpinaiset ulkoseinät, ulkona olevien jättepisteiden aitaaminen ja lukitseminen sekä keräyspaikan järkevä sijoittaminen. Lisäksi ulkona olevan jätekeräyspisteen sijoittamisessa tulee huomioida turvaetäisyydet rakennuksesta. Esimerkiksi yksittäiset 240 ja 600 litran jätteastiat täytyy sijoittaa vähintään neljän metrin päähän rakennuksesta, kun useamman jätteastian rivistö tai pahvirullakot vaativat kuuden metrin turvaetäisyyden. Kahdeksan metrin turvaetäisyys pätee jätetiloihin ja palavaa materiaalia sisältäviin vaihtolavoihin. (GarbageX-projekti 2010 [viitattu 27.2.2010].)

2.3.2 Jätehuollon kehittäminen ja seuranta

Jätehuoltosuunnitelma on hyvä työkalu helpottamaan jätteen asianmukaista käsittelyä ja jätehuollon seuranta. Suunnitelmaa varten kartoitetaan, millaista jätettä yrityksessä syntyy, miten jätettä käsitellään ja ketkä käsittelystä ovat vastuussa. Kartoituksen ohessa tulee myös pohdittua jätelain hengen mukaisesti, voisiko jätteen syntymistä vähentää tai ehkäistä. Yksinkertainen jätehuoltosuunnitelma voi olla esimerkiksi taulukko, josta käy ilmi jätelajeittain, mitä jätettä kuhunkin astiaan saa laittaa, missä

keräyspisteet sijaitsevat, kuka hoitaa jätteet eteenpäin ja mikä osasto on vastuussa mistäkin jätelajista. (Suomen Siivoustekninen Liitto ry 2009, 215–216.)

Perusteellinen jätehuoltosuunnitelma vaatii kattavamman lähtötilanneanalyysin, jossa tarkoitus on selvittää kokonaiskuva yrityksen jätehuollon nykytilasta. Analyysia varten kartoitetaan muun muassa jätelajit, jätemäärät, käytössä olevat keräilyvälineet ja lajitteluastiat, keräystoiminnot ja käytännöt sekä yritykseen sisään tulevat materiaalivirrat. Jätteiden määrät arvioidaan tiettyä aikajaksoa kohden joko punnitsemalla, tarkistamalla jätelaskusta tai pyytämällä jäteraportteja jätteenkuljetusyritykseltä. Lähtötilanneanalyysistä pitäisi käydä ilmi, ovatko jäteastiat tarkoituksenmukaisia, onko astioiden kunto hyvä, ovatko lajitteluohjeet selkeät ja onko keräysvälineiden sijoittelussa parannettavaa. Lisäksi tarvitaan tieto astioiden tyhjennysväleistä ja tyhjennyksen suorittavasta yrityksestä sekä erillinen selvitys ongelmajätteistä. (GarbageX-projekti 2010 [viitattu 27.2.2010].)

Lähtötilanneanalyysin pohjalta laaditaan jätehuoltosuunnitelma, jonka tavoitteena on kehittää analyysissa mahdollisesti ilmenneitä epäkohtia ja saada jätehuolto entistä toimivammaksi. Suunnitelmaan tulisi muutostarpeiden lisäksi määritellä, miten jätehuoltoa vastedes seurataan sekä kirjata jätehuollosta vastaavat henkilöt, jotta jätehuollon kehittämisestä syntyisi jatkuva prosessi. Jotta seuranta ja jatkuva kehittäminen olisi mahdollista, on tavoitteille määriteltävä lisäksi mittarit ja päätettävä niihin tarvittavien tietojen keräämisestä. Jätehuollon mittareita voivat olla esimerkiksi kustannukset jätėjakeittain (€), kerättävät jätemäärät jakeittain (t) tai kokonaisjätemäärä. Suunnitelmassa on myös aina huomioitava voimassa oleva lainsäädäntö, kunnan jätehuoltomääräykset sekä paloturvallisuus. Jätehuoltoon liittyvä materiaali olisi hyvä kerätä samaan kansioon, joka toimisi jätehuoltovastaavan työkaluna jätehuollon kehittämisessä. Jätehuoltokansio toimisi lisäksi myös perehdyttämisen ja ympäristöraporttien laadinnan apuna sillä edellytyksellä, että tietoja päivitetään säännöllisesti. (GarbageX-projekti 2010 [viitattu 27.2.2010].)

Jätehuoltosuunnitelma ja jätehuoltokansio vaativat tuekseen monipuoliset ja selkeät ohjeet ja opasteet, joiden avulla koko yrityksen henkilöstö osaa toimia jätehuollon

kehittämisen edistämiseksi. Jätteiden lajitteluohjeet olisi hyvä soveltaa yrityksen tarpeisiin käyttämällä esimerkkeinä yritykselle tuttuja jätteitä. Kattavista lajitteluohjeista käy ilmi ainakin, mitä jätteitä kerätään ja mihin, kuka on vastuuhenkilö ja keneltä voi kysyä lisätietoja. Ohjeet tulisi olla koko henkilöstölle ja muille jätetiloja käyttäville (esimerkiksi siistijät ja konsulentit) helposti saatavilla. Lisäksi jätetiloissa, keräyspisteissä ja jäteastioissa olisi tarpeellista käyttää lajitteluohjeiden mukaisia opasteita, jotka toimivat tavallaan muistilistoina jätteiden lajittelussa. (GarbageX-projekti 2010 [viitattu 27.2.2010].)

Jätehuollon kehittäminen ei onnistu ilman henkilöstön koulutusta jätehuoltoon liittyvissä asioissa. Erityisen tärkeää kouluttaminen on silloin, kun toimintatavat muuttuvat, tai kun toiminnassa ilmenee ongelmia. Myös uusien työntekijöiden perehdyttämisohjelmaan olisi syytä varata aikaa jätehuollolle. (GarbageX-projekti 2010 [viitattu 27.2.2010].)

Jätehuollon suunnittelun jälkeen alkaa seurantavaihe, jonka tarkoituksena on ylläpitää ja kehittää jätehuoltoa jätehuoltosuunnitelman mukaisesti. Seuranta sisältää ympäristölaskennallisen ja käytännön seurannan osat. Käytännön seurannalla tarkoitetaan ei-laskennallista seurantaa, kuten palautteiden käsittelemistä sekä jätetilan ja -astioiden silmämääräistä tarkkailua. Ympäristölaskennallinen puoli pitää sisällään jätehuoltosuunnitelmassa määriteltyjen mittareiden seurannan tietyllä aikajaksolla, esimerkiksi kuukausittain tai vuosittain. (GarbageX-projekti 2010 [viitattu 27.2.2010].) Mittareiden lisäksi seurantavaiheeseen liittyy olennaisesti keräysvälineiden täyttöasteiden ja tyhjennysvälien seuranta sekä laskujen tarkistus, jotta keräysvälineet vastaavat kiinteistön todellista tarvetta ja jätehuoltosopimuksessa määritellyt tyhjennykset toteutuvat käytännössä (Kurtelius 2001, 65).

2.3.3 Jätehuoltokustannukset ja niiden hallinta

Jätehuollon kustannukset muodostuvat esimerkiksi jäteverosta, kunnan jätemaksusta, jäteastioiden hankinnasta ja niiden tyhjennyksistä sekä kuljetuksista, eri jätejakeiden lajittelusta ja käsittelykustannuksista. Yleensä jätemaksut ilmoitetaan euroina per tonni jätettä tai kerättävää jaetta, kun jätteasiat taas on mitoitettu litroina tai kuutioina.

Koska jätemääriä ei yleensä punnita astioiden tyhjennyksen yhteydessä, laskuttaa jätteenkuljetusyritys asiakastaan jäteastian tilavuuden mukaisesti eli oletuksena on aina, että jäteastiat ovat tyhjennettäessä täysiä. Tämän vuoksi jäteastioiden määrät ja tyhjennysvälit kannattaa pitää tarkoituksenmukaisina. Jätteen käsittelypaikalle kuljetettavat jäteastiat, kuten vaihtolavat ja jätepuristimien säiliöt, voidaan kuitenkin punnita käsittelypaikalla, jolloin laskutuskin perustuu tilavuuden sijasta jätteen painoon. Tällöin pitää kuitenkin huomioida, että myös puolityhjiä astioista peritään kuljetusmaksut. Astioiden tyhjentäminen mahdollisimman täytenä säästää siis aina kustannuksia. (GarbageX-projekti 2010 [viitattu 27.2.2010].) Jäteastioiden tilavuusmitat muutetaan painoksi jäteverolain tilavuuspainokertoimien mukaan (Jäteverolaki 28.6.1996/495 [viitattu 28.2.2010]). Esimerkiksi 600 litran sekajäteastian oletetaan laskutuksessa sisältävän 108 kilogrammaa jätettä (600 l kerrottuna tilavuuspainokertoimella 0,18 kg/l).

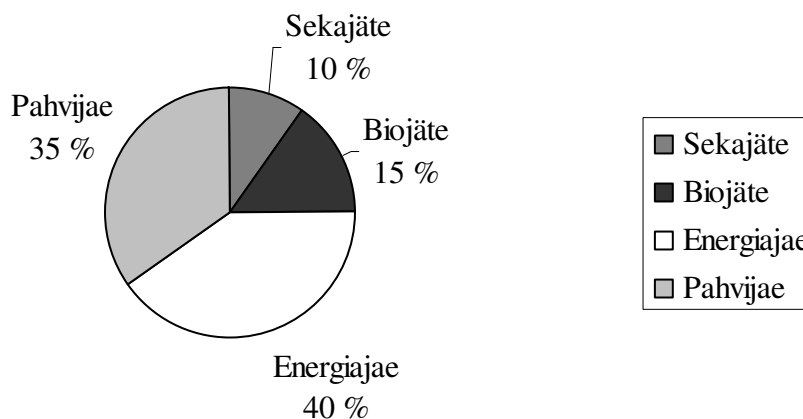
Jäteastian tilavuuden tai jätteen painon lisäksi jätemaksuihin vaikuttaa se, mistä jättejakeesta on kyse, ja onko jäte-erä puhdas, eli sisältääkö jäteastia vain kyseiseen jakeeseen kuuluvaa jätettä. Turun Seudun Jätehuolto Oy:n (TSJ) hinnaston mukaan [viitattu 2.3.2010] kaatopaikkajäte on kallein jae, jonka kustannukset jäteasemilla ovat 147 euroa tonnilta + alv 22 %, kun taas esimerkiksi energiajakeesta laskutetaan 70 euroa per tonni + alv 22 %. Biojätteen hintaan vaikuttaa se, lajitellaanko biojäte pakkauksineen (142 €/tonni + alv 22 %) vai ilman pakkauksia (103 €/tonni + alv 22 %). Metallista ja pintakäsittelemättömästä puujätteestä TSJ:n jäteasemat eivät veloita mitään. Perushintojen lisäksi veloitetaan palvelumaksu, joka on 14 euroa per kuorma (alv 0 %) lukuun ottamatta metallijätettä, jonka voi tuoda jäteasemalle ilmaiseksi.

Keräyspaperin sekä muovi- ja pahvijätteen lajittelu on taloudellisesti kannattavinta, sillä niiden hyötykäyttöön ohjaaminen on erittäin edullista ja ne pystytään käyttämään hyödyksi täysin, jolloin laissa määritelty hyötykäyttövastuu täyttyy. Yli 90 prosenttia yrityksistä on rekisteröitynyt Pakkausalan Ympäristörekisteri PYR Oy:n jäseneksi, jolloin hyötykäyttövelvoite ja tuottajavastuu siirtyvät yritykseltä PYR:lle. Rekisteröityneet yritykset maksavat PYR Oy:lle liittymis- ja vuosimaksua, ja PYR puolestaan hoitaa yritysten puolesta pakollisen raportoinnin viranomaisille, neuvoo

hyötykäyttöön liittyvissä asioissa, tiedottaa sekä valvoo pakkaajien etuja. Lisäksi PYR laskuttaa hyötykäyttömaksut yrityksiltä ja tilittää ne lyhentämättöminä tuottajayhteisöjen käyttöön. Aaltopahvin hyötykäyttömaksu on 15 euroa per tonni ja muovin 21 euroa tonnilta (hintoihin lisätään arvonlisävero). Pullonpalautukseen palautetuista pakkauksista hyötykäyttömaksua ei peritä lukuun ottamatta pantittomia lasipakkauksia, joiden hyötykäyttömaksu on 10 euroa per tonni. (Pakkausalan Ympäristörekisteri PYR Oy 2010 [viitattu 4.3.2010].) Keräyspaperista huolehtivat Paperinkeräys Oy:n alueelliset kerääjät tuottajavastuun nojalla. Paperinkeräys Oy vastaa jätteen kuljetuksesta ja käsittelystä, jolloin yrityksen kustannettavaksi jäävät ainoastaan mahdolliset kulut keräysastioista. (Paperinkeräys Oy 2010 [viitattu 4.3.2010].)

Tehokkain keino jätehuoltokustannusten kasvun hillitsemiseen on pyrkiä vähentämään syntyvää jätettä ja tehostamaan jätteiden hyötykäyttöä ja lajittelua, sillä kallein vaihtoehto niin taloudellisesti kuin ympäristönsuojelullisesti on jätteiden loppusijoittaminen kaatopaikalle. (GarbageX-projekti 2010 [viitattu 27.2.2010].) Ympäristöministeriön laatiman ja Valtioneuvoston hyväksymän valtakunnallisen jätehuoltosuunnitelman tavoitteena on, että ainoastaan 20 prosenttia yhdyskuntajätteestä päätyisi kaatopaikalle. Puolet jätteestä tulisi kyetä kierrättämään eli hyödyntämään materiaalina ja 30 prosenttia hyödyntämään energiana polttamalla jätettä. (Valtion ympäristöhallinto 2010b [viitattu 3.3.2010].)

Päivittäistavarakauppa ry:n (PTY) tekemän selvityksen, Logistiikka- ja ympäristöasiat osana päivittäistavarakaupan kestävästä kehityksestä, mukaan (Päivittäistavarakauppa ry 2004 [viitattu 3.3.2010]) päivittäistavarakaupan jätteen osuus koko Suomen yhdyskuntajätteestä oli vuonna 2003 kuusi prosenttia, mikä tarkoittaa 155 000 tonnia jätettä. PTY:n arvion mukaan jätteestä suurin osa on pakkaus- ja biojätettä, joiden osuus kokonaisjättemäärästä on noin 90 prosenttia (kuvio 2).



Kuvio 2. Arvio päivittäistavarakaupassa syntyvän jätteen jakaumasta (Päivittäistavarakauppa ry 2004 [viitattu 3.3.2010]).

Kaupan alalla jätteiden synnyn ehkäisyssä ovat avainasemassa pakkausjätteen minimointi, poisheittohävikin vähentäminen sekä jätemäärien ja -kustannusten seuranta. Kaupan jätteestä noin 60–70 prosenttia on pakkausjätettä, joten uudelleen käytettävien kuljetusvälineiden ja -pakkausten, kuten rullakoiden ja lavojen, suosiminen kannattaa. Myös kertakäyttöisten pakkausmateriaalien määrään voi vaikuttaa esimerkiksi tarjoamalla tyhjiä hedelmälaatikoita asiakkaille muuttolaatikoiksi. Lisäksi Suomen Pakkausyhdistys ry:n Internet-sivuilla voi antaa tuotepakkausten teknisiä ominaisuuksia koskevaa palautetta. Pakkausmateriaalia vähentää myös menekin mukainen tilaaminen, jonka tavoitteena on poisheittohävikin vähentäminen. Koska menekkiä ei voi täysin tarkasti ennustaa, poisheittohävikkiä voi yrittää minimoida vanhenemassa olevien tuotteiden hintoja alentamalla tai lahjoittamalla myymättä jääneitä tuotteita avustusjärjestöille. Tällöin on kuitenkin otettava huomioon lahjoittamista koskevat säännökset. (Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta YTV 2006 [viitattu 14.2.2010].)

Jätteen synnyn ehkäisyssä on tärkeää seurata jätemääriä ja -kustannuksia, jotta epäkohdat huomataan riittävän ajoissa. Jätehuoltosopimukseen olisi hyvä määritellä, miten jätemääristä ja -kustannuksista raportoidaan. Suositeltu seurantaväli on kerran kuukaudessa. Lisäksi kannattaa vertailla jätemääriä myymäläketjun eri toimipaikkojen

välillä, jotta suuret kustannukset verrattuna jätemäärään erottuvat joukosta ja jätehuoltosopimusta voidaan sen perusteella muokata tarkoituksenmukaiseksi. Internetissä on lisäksi mahdollisuus vertailla jätemääriä toimialan keskiarvoon Petra-jätevertailupalvelussa (www.ytv.fi/petra). Palvelu neuvoo myös jätemäärien arvioinnissa, jos jätteen kuljettaja ei toimita kaikkien jättejakeiden punnitustietoja. (Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta YTV 2006 [viitattu 14.2.2010].)

3 KIINTEISTÖTUKIPALVELUT TURUN OSUUSKAUPASSA

3.1 TOK-Kiinteistötoimintojen ja toimipaikkojen välinen yhteistyö

Turun Osuuskaupassa kiinteistötukipalvelusopimuksista vastaa TOK-Kiinteistötoiminnot, joka toimii Turun Osuuskaupassa kiinteistönhoidon koordinoijana ja laatii toimipaikoille palvelusopimukset. Myymäläesimiesten tehtävänä on ilmoittaa TOK-Kiinteistötoiminnoille kiinteistöön ja kiinteistötukipalveluihin liittyvistä vioista ja ongelmista. Toimipaikat maksavat TOK-Kiinteistötoiminnoille hoitovuokraa ja rahoitusvastiketta, mutta niiden suuruus määräytyy muun muassa sen mukaan, paljonko tukipalveluiden palvelukustannukset toimipaikassa ovat. Koska palvelukustannukset otetaan mukaan toimipaikan tuloslaskelmiin, olisi esimiehen tulosvastuullisena oltava kustannustietoinen toimipaikkansa kiinteistötukipalveluista.

Tässä tutkimuksessa kiinteistötukipalveluiden valvonnalla tarkoitetaan palveluiden sopimuskauden aikaista valvontaa myymäläesimiesten näkökulmasta. Esimiehet eivät osallistu palvelusopimusten laadintaan, mutta he voivat käytännön tasolla vaikuttaa kiinteistökustannuksiin esimerkiksi ilmoittamalla kiinteistön vioista tai siivouksen puutteellisuudesta heti TOK-Kiinteistötoiminnoille tai huolehtimalla oikean lajittelun ja jäteastioiden täyttöasteiden tarkkailun kautta, että jätehuoltokustannukset pysyvät mahdollisimmat pieninä.

TOK-Kiinteistötoiminnot toimii itsenäisesti Turun Osuuskaupassa, eikä SOK-Kiinteistötoiminnot ohjaa sen toimintaa. SOK-Kiinteistötoimintojen rooli on tuottaa konsultointipalveluja, joita voi tarvittaessa pyytää tueksi kiinteistötoimintoihin liittyvissä asioissa.

3.2 Kiinteistönhoito

Taulukossa 3 on esitelty kiinteistönhoitopalvelun osapuolet Turun Osuuskaupassa perustuen kappaleessa 2.1.1 määriteltyihin kiinteistönhoitopalvelun osapuoliin. TOK-Kiinteistötoiminnot on kiinteistönhoidon koordinoija, joka toimii yhteistyössä käyttäjän edustajan eli myymäläpäällikön tai ympäristövastaavan kanssa ja pitää huolen siitä, että tiedot kulkevat kiinteistön omistajan, myymälän ja kiinteistönhoitoyrityksen välillä.

Taulukko 3. Kiinteistönhoitopalvelun osapuolet Turun Osuuskaupassa.

Osapuoli	Toimija TOK:ssa	Intressit
Kiinteistön omistaja	TOK, SOK tai ulkopuolinen kiinteistön omistaja	tuottoa pääomasijoitukselle
Kiinteistön käyttäjä	Myymälän työntekijät, asiakkaat ja palveluyritysten työntekijät	kiinteistönhoitopalvelut ja tila oman liiketoiminnan tukena
Käyttäjän edustaja	Myymäläpäällikkö tai ympäristövastaava	käyttäjäorganisaation edunvalvonta
Kiinteistönhoitoyritys	Kiinteistönhoitosopimuksessa määritelty yritys	oman liiketoiminnan kannattavuus, asiakastyytyväisyys, kiinteistöstrategian noudattaminen
Kiinteistönhoitoyrityksen työntekijät	Kiinteistönhoitoyrityksen työntekijät	henkilökohtaisten toiveiden mukainen työsuhte
Palvelun tilaaja	TOK-Kiinteistötoiminnot	toimiva ja tulokellinen palvelusuhte palveluntuottajan kanssa
Kiinteistönhoidon koordinoija (tilaajan edustaja)	TOK-Kiinteistötoimintojen edustaja	toimiva yhteistyö omistajan, käyttäjän ja kiinteistönhoitoyrityksen välillä

Turun Osuuskaupassa pyritään ostamaan kiinteistöhoitopalvelut pieniltä paikallisilta yrityksiltä tai yrittäjiltä, jotka toimivat lähellä myymälää. Tällöin palvelutarpeisiin voidaan reagoida nopeasti ja sopimusta muokata joustavasti vastaamaan kunkin toimipaikan tarpeita mahdollisimman hyvin. (Heikkilä 4.12.2008.)

TOK-Kiinteistötoiminnoilla on olemassa kiinteistöhuollon palautejärjestelmä, joka ei kuitenkaan ole yleisesti käytössä. Järjestelmän tarkoituksena on, että kiinteistöhuollon vikailmoitukset tehtäisiin järjestelmään, josta ne myös kuitattaisiin huolletuksi. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, kokevatko esimiehet järjestelmän hyödylliseksi, ja miten järjestelmää tulisi kehittää, jotta se vastaisi paremmin myymäläpäälliköiden tarpeita.

3.3 Siivous

Turun Osuuskaupan Market-toimialalla siivous on ulkoistettu pääsääntöisesti suuremmissa toimipaikoissa, kun taas valtaosassa Sale-myymäloistä henkilökunta hoitaa siivouksen itse muiden työtehtävien ohessa. Ulkoistetun siivouspalvelun toimipaikoissa esimiehen apuna siivouspalvelun valvonnassa toimii siivouksen työohje, jossa on esitetty taulukon muodossa siivoussopimuksessa sovitut siivousajankohdat. (Kemiläinen 4.12.2008.)

3.4 Jätehuolto

S-ryhmän vastuullisuusperiaatteiden mukaisesti jokainen S-ryhmän työntekijä on sitoutunut vähentämään yksikön toiminnassa syntyvän jätteen määrää. Turun Osuuskauppa pyrkii omassa toiminnassaan yhä hallitumpaan ja systemaattisempaan jätehuoltoon. Tämä tarkoittaa käytännössä jätteiden tehokkaampaa lajittelua, mahdollisimman suurta hyötykäyttöä sekä jätemäärien ja -kustannusten seurantaa. Yli 70 prosenttia toimipaikoissa itse tuotetusta jätteestä ohjataan hyötykäyttöön. Lisäksi TOK tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden kierrättämiseen Ekopisteissä, jotka sijaitsevat toimipaikkojen yhteydessä. (Turun Osuuskauppa 2009b, 13 [viitattu 6.3.2009].) Myllyn Prismassa jätteiden hyötykäyttöaste on 90 prosenttia ja jätejakeita

on kahdeksan: energiajäte eli polttokelpoinen jäte, pahvi, paperi, metalli, lasi, biojäte, muovi ja kaatopaikkajäte (Vireaho 2008, 42–43).

Turun Osuuskaupan Ympäristöohje henkilökunnalle -vihko (Turun Osuuskauppa 2009) sisältää käytännön ohjeita jätehuollon toteuttamiseen. Ohjeessa on määritelty, että jokaisella toimipaikalla on oltava ympäristövastaava, jonka tehtävänä on välittää ympäristöinformaatiota henkilökunnalle, kehittää ympäristöasioita toimipaikassaan ja toimia yhdyshenkilönä ympäristöasioissa. Ympäristövastaavana voi toimia myymäläpäällikkö tai hänen nimeämänsä henkilö, mutta vastuu lakisääteisten ja ketjuohjauksen mukaisten ympäristöasioiden toteutumista on silti aina myymäläpäälliköllä. Ohjeen mukaan ensisijainen tavoite jätehuollossa on nostaa jätteiden hyötykäyttöastetta. Jättemääriä (t) ja -kustannuksia (€) on seurattava jätelajeittain säännöllisesti ja myymäläpäällikön vastuulla on jäteraporttien tiedottaminen henkilökunnalle.

Ohjeessa neuvotaan minimoimaan tuotteiden hävikkiä oikealla tilaamisella, huolellisella päiväysten hallinnalla sekä tuotteiden oikealla käsittelyllä. TOK:ssa käytäntönä on alentaa vanhenemassa olevien tuotteiden hintaa alennusprosenttitarroilla, joita on sekä punaisia (-30 %) että keltaisia (-50 %). Tarroissa on merkintä, jossa pyydetään huomioimaan tuotteen päiväys. Valikoimasta poistuville tuotteille on lisäksi omat alennustarransa. Ympäristöohjeen mukaan jätteiden lajittelu tulee tehdä huolellisesti, jotta jäteastioihin ei päädy sinne kuulumatonta jätettä. Ohjeessa määritellään, että toimipaikan jätehuoltotilojen yhteydessä on oltava selkeästi esillä ajantasaiset lajitteluohjeet. Lisäksi ohjevihossa neuvotaan, miten kierrätettävien kuljetusapuvälineiden, kuten rullakoiden ja kuljetuslavojen, paluukuljetuksissa tulee toimia. (Turun Osuuskauppa 2009.)

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

4.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten Turun Osuuskaupan Market-toimialalla johdetaan kiinteistötukipalveluita, ja miten niiden johtamista voisi kehittää myymäläesimiesten näkökulmasta. Tavoitteena oli erityisesti tarkastella, mitkä seikat vaikuttavat kiinteistötukipalveluiden kustannustehokkuuteen palvelusopimusten valvonnan näkökulmasta. Tutkimus rajattiin kiinteistönhoito-, siivous- ja jätehuoltopalveluun. Syksyllä 2009 toteutetulla kyselyllä kartoitettiin esimiesten näkemyksiä kiinteistötukipalveluista ja niiden johtamisesta sekä selvitettiin, mitä kehittämistä palveluissa esimiesten näkökulmasta olisi. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä kyselyn tulosten pohjalta kehittämissuhteita.

4.2 Tutkimuskysymykset

1) Miten esimiehet kokevat kiinteistönhoito-, siivous- ja jätehuoltopalvelun valvonnan osana esimiestehtäviä TOK:n Market-toimialalla?

- Kokevatko esimiehet omaavansa riittävästi tietoa kiinteistötukipalveluista, palvelusopimuksista ja niihin liittyvistä käytännöistä?
- Kokevatko esimiehet kiinteistötukipalvelusopimusten valvomiseen annetut apuvälineet tarkoituksenmukaisina?
- Suorittavatko palveluntuottajat esimiehen kokemuksen mukaan riittävästi oman toiminnan omavalvontaa toimipaikoissa?

2) Miten kiinteistötukipalveluiden johtamista voisi kehittää TOK:n Market-toimialalla myymäläpäälliköiden näkökulmasta?

- Mitkä seikat vaikuttavat kiinteistötukipalveluiden kustannustehokkuuteen ja miten niitä voi tarkkailla?
- Miten esimiehet kehittäisivät toimipaikkojen ja TOK-Kiinteistötoimintojen välistä yhteistyötä?

- Kokevatko esimiehet saaneensa riittävästi tukea työnantajalta kiinteistöasioissa?

5 MENETELMÄT

5.1 Tutkimusmenetelmät

5.1.1 Kysely tutkimusmenetelmänä

Päätutkimusmenetelmäksi on valittu kysely, sillä siten on mahdollista saada laaja tutkimusaineisto kohtuullisessa ajassa ja pienin kustannuksin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190). Turun Osuuskaupan Market-toimipaikkoja on yhteensä 46 (tilanne 25.8.2009) ja niissä esimiehiä 45, sillä Sokos Wiklund ja Sokos Mylly ovat saman esimiehen vastuulla. Kyselyä tutkimusmenetelmänä käyttäen saadaan kohderyhmästä mahdollisimman suuri otos, sillä esimerkiksi haastatteleamalla kohderyhmästä olisi voitu ottaa mukaan vain pieni osa rajallisen ajan ja kustannusten takia. Kyselyn avulla voidaan myös kysyä monia asioita ja aineiston käsittely on nopeaa tilastollisten analyysitapojen vuoksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Kyselymenetelmän suurin riski on vastausten kato (Hirsjärvi ym. 2007, 191), jota yritettiin välttää saate- ja muistutuskirjeiden avulla sekä lähettämällä lomakkeet paperiversiona. Katoa vähentäneet kuitenkin se, että kohderyhmänä on organisaation sisäinen ryhmä, ja että saatekirjeen ovat allekirjoittaneet organisaation jäsenet. Lisäksi saatekirjeessä mainittiin, että tulosten perusteella tehdään kehittämissuhteita, joiden tarkoituksena on auttaa kohderyhmää työssään. Riskinä on myös, että vastaajat ymmärtävät kysymyksiä tai vastausvaihtoehtoja väärin (Hirsjärvi ym. 2007, 190). Väärinymmärryksiä ehkäisee osittain se, että tutkija on itse töissä samassa organisaatiossa, mikä auttaa käyttämään kyselylomakkeessa organisaation jäsenille tuttuja käsitteitä. Toisaalta tutkijan asema ei välttämättä ole tutkimuksen kannalta täysin objektiivinen. Ennen kyselyn suorittamista kyselylomake pilotoitiin muutamalla

organisaation jäsenellä ja ulkopuolisella henkilöllä, jotta epäselviltä kysymyksiltä vältyttäisiin ja lomake olisi selkeä.

5.1.2 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin loka-marraskuussa 2009 postikyselynä. Kohderyhmälle lähetettiin kyselylomakkeet Turun Osuuskaupan sisäisessä postissa. Kuorissa oli lomakkeen lisäksi saatekirje ja palautuskuori, jossa kysely pyydettiin palauttamaan sisäisen postin mukana tutkijalle S-market Wiklund-Herkkuun.

Ennen lomakkeiden lähettämistä kohderyhmälle tiedotettiin sähköpostitse kyselystä ja pyydettiin tarkkailemaan postia. Sähköpostissa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toivottiin vastauksia 30.10.2009 mennessä. Viestin allekirjoittivat tutkija, toimeksiantajan edustajat sekä Market-toimialajohtaja ja talouspäällikkö. Lisäksi toimeksiantajan edustaja lähetti vastausajan päätyttyä sähköpostin, jossa pyydettiin kaikkia vastaamatta jättäneitä vastaamaan kyselyyn pikaisesti.

5.1.3 Kyselylomake

Kyselylomake (LIITE 1) on seitsemänsivuinen sisältäen saatekirjeen. Kysymyksiä on 31 ja ne on jaettu viiteen osaan aihepiirien mukaisesti. Ensimmäisenä ovat taustakysymykset, joiden avulla selvitetään esimerkiksi vastaajan koulutustausta, ikäluokka ja myymäläketju, jossa hän työskentelee. Sukupuolen kysyminen on jätetty pois kyselystä, koska sillä ei ole merkitystä tuloksia tulkittaessa. Lisäksi kyselyn kohderyhmä on sen verran pieni, että vastaajat yksilöityisivät liian helposti sekä ikää että sukupuolta kysyttäessä. Iän lisäksi kyselyssä kuitenkin selvitetään vastaajan kokemusvuodet Turun Osuuskaupassa esimiehenä toimimisesta, mitä on perusteltua verrata vastaajan tietoihin ja kokemuksiin kyselyn aiheista.

Taustakysymysten jälkeen ovat kysymykset kiinteistönhoidosta, joissa selvitetään muun muassa esimiesten mielipiteitä kiinteistöhoitoyrityksen suorittamasta omavalvonnasta sekä heidän asenteitaan kiinteistöhuollon palautejärjestelmää kohtaan. TOK:ssa on sähköinen palautejärjestelmä, joka ei kuitenkaan ole yleisesti

käytössä. Toimeksiantaja toivoi kyselyn avulla selvitetävän, olisiko paranneltu palautejärjestelmä esimiesten mielestä hyödyllinen ja mikä tekisi järjestelmästä heidän mielestään toimivan. Lisäksi haluttiin saada selville, millaisissa asioissa esimiehet olisivat valmiita käyttämään palautejärjestelmää.

Kolmas osio käsittelee siivousta. Ensimmäisenä kysytään, onko siivous ulkoistettu vastaajan toimipaikassa, sillä Turun Osuuskaupan Market-toimialalla useimmissa Sale-myymlöissä henkilökunta hoitaa siivouksen, kun muissa ketjuissa siivouksesta vastaa pääosin siivouspalveluyritys. Kysymyksen jälkeen kysely jakautuu kahteen sarakkeeseen, joista vastaaja vastaa vain toiseen. Ulkoistamiskysymykseen myöntävästi vastanneet vastaavat kysymyksiin, jotka koskevat esimerkiksi siivouksen työohjetta ja siivouspalvelusta reklamointia. Kielteisesti vastanneet vastaavat kysymyksiin siivousvälineistä ja niiden käytöstä. Molemmista sarakkeista on lisäksi viimeisenä pyydetty arvioimaan toimipaikan siivouksen laatua kouluarvosanoin.

Neljännessä osiossa aiheena on jätehuolto. Kysymykset pohjautuvat osittain Turun Osuuskaupan henkilökunnalle suunnattuun Ympäristöohjeeseen (Turun Osuuskauppa 2009), jossa muun muassa määritellään, että jokaisessa toimipaikassa on oltava ympäristövastaava, jonka tehtävänä on huolehtia ympäristöinformaation välittämisestä muulle henkilökunnalle. Lisäksi oppaassa annetaan vinkkejä energian säästämiseen sekä annetaan tietoa esimerkiksi tuotteiden ympäristömerkeistä. Kyselyssä selvitetään myös, miten myymäläpäälliköt seuraavat toimipaikkansa jätemääriä, ja onko toimipaikoissa ajanmukaiset jätteiden lajitteluohjeet.

Viimeinen osio liittyy kiinteistötukipalveluiden johtamiseen yleisesti, ja siinä tarkoitus on selvittää, miten myymäläpäälliköt suhtautuvat tukipalveluiden kustannuksiin ja vaikutusvaltaansa niiden suhteen. Lisäksi kysytään, kokevatko myymäläpäälliköt saavansa tarpeeksi tukea ja tietoa työnantajalta valvoakseen tukipalveluita toimipaikassaan kustannustehokkaasti.

Kysely sisältää sekä avoimia, suljettuja että sekamuotoisia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä on käytetty erityisesti kysymyksiin, joissa halutaan vastaajilta

parannusehdotuksia. Mielipiteitä mittaavissa suljetuissa kysymyksissä on käytetty 4-portaista Likertin asteikkoa. Asteikon keskikohta, ei samaa eikä eri mieltä -vaihtoehto, jätettiin kokonaan pois, jotta vastaajat ottaisivat asiaan kantaa (Heikkilä 2001, 53). Kyselyn siivousosiossa käytetään lisäksi esimerkiksi siivouksen laatua käsittelevissä kysymyksissä kouluarvosana-asteikkoa (4-10) toimeksiantajan pyynnöstä. Lähes jokaisen suljetun kysymyksen alle on varattu tilaa perustella vastaus lyhyesti.

Kyselylomaketta voidaan pitää luotettavana mittarina sen hyvän reliabiliteetin eli toistettavuuden ja validiteetin eli pätevyuden vuoksi. Lomakkeen reliabiliteettia mitattiin Split-half -testillä, jonka tuloksesta voidaan todeta, että kyselylomake on sisäisesti johdonmukainen (osio 1: $\alpha=.655$, osio 2: $\alpha=.729$, $r=.632$) Likert-asteikollisten muuttujien osalta. Validiteettia lisää se, että kysely on laadittu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja testattu kohderyhmään kuuluvilla ennen kyselyn suorittamista. Lisäksi riittävä vastausprosentti ja kohderyhmää hyvin edustava otos edesauttavat päätelmää mittarin validiteetista.

5.2 Tutkimusjoukko

Tutkimuksen otanta koostuu Turun Osuuskaupan Market-toimialan myymäläesimiehistä, joita on kaikkiaan 45 henkilöä. Kysely lähetettiin jokaiselle esimiehelle ja vastauksia tuli 28, joten kokonaisvastausprosentiksi muodostui 62,2. Aktiivisimmin kyselyyn vastasivat Sale-myymäläpäälliköt (vastausprosentti 71,4), kun Prisma- ja Sokos-johtajien vastausprosentti oli 60 ja S-market-päälliköiden 52,6. Myös määrällisesti eniten vastauksia tuli Saleista, mikä on otettava huomioon tuloksia tulkittaessa.

Kokonaisuudessaan otos kuvaa hyvin TOK:n Market-toimialaa, jossa Sale-myymälöitä on eniten ja Prisma- ja Sokos-toimipaikkoja yhteensä vain kuusi. Taulukossa 4 on jaoteltu tutkimusjoukko viiden eri kriteerin mukaan, jotka perustuvat kyselyssä esitettyihin taustakysymyksiin. Jokaisen kriteerin yleisin vastaus on lihavoitu ja vastausten osuudet koko tutkimusjoukosta on esitetty oikeanpuoleisessa sarakkeessa prosentein.

Taulukko 4. Kyselyn tutkimusjoukon esittely.

		%
Myymäläketju	Sale	53,6
	S-market	35,7
	Prisma / Sokos	10,7
Ikäjakauma		
	alle 25 vuotta	0,0
	25–35 vuotta	35,7
	35–45 vuotta	35,7
	45–55 vuotta	25,0
	yli 55 vuotta	3,6
Esimieskokemus TOK:ssa		
	alle 1 vuotta	14,8
	1-5 vuotta	29,6
	5-10 vuotta	22,2
	10–15 vuotta	11,1
	yli 15 vuotta	25,0
Koulutustaso		
	peruskoulu	14,3
	ammattikoulu	25,0
	opistotaso	39,3
	korkeakoulu AMK	14,3
	korkeakoulu YO	7,1
Jollas-valmennukset		
	myynnin ammattitutkinto	3,6
	esimiesten perusvalmennus	57,1
	marketkaupan perusvalmennus	32,1
	kaupan esimiehen jatkovalmennus	14,3
	kenttäkoulutus AMK	10,7
	kenttäkoulutus YO	3,6

Kyselyyn vastanneista yli puolet oli Sale-päälliköitä. S-market-päälliköiden osuus vastanneista oli noin kolmannes ja Sokos- tai Prisma-johtajien vain noin kymmenen prosenttia. Iältään suurin osa vastaajista oli 25–45-vuotiaita. Alle 25-vuotiaita ei ollut ollenkaan ja yli 45-vuotiaitakin vain 8 henkilöä.

Kyselylomakkeessa kartoitettiin vastaajien esimieskokemusta Turun Osuuskaupassa avoimella kysymyksellä, johon yksi vastaaja jätti vastaamatta. Vastausten perusteella luotiin viisi vuosiluokkaa, johon vastaukset jaettiin. Vajaalla 15 prosentilla vastaajista oli alle vuoden esimieskokemus TOK:ssa, kun taas pitkä kokemus, yli 15 vuotta, oli jopa 25 prosentilla vastaajista. Eniten oli kuitenkin vastaajia, jotka olivat toimineet esimiestehtävissä 1-5 vuotta. Myymälätyypeittäin jaoteltuna voidaan todeta, että kaikki alle vuoden esimieskokemuksen omaavat vastaajat työskentelivät Saleissa, kun taas Prisma- tai Sokos-johtajien esimieskokemus oli vähintään kuusi vuotta.

Koulutustasokseen suurin osa vastaajista ilmoitti opistotason (39,3 %). Ammattikoulun käyneitä oli neljännes vastaajista ja peruskoulun käyneitä yhtä paljon kuin ammattikorkeakoulun suorittaneita (14,3 %). Vain kaksi vastaajaa oli ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita.

Kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta olivat suorittaneet vähintään yhden valmennuksen S-ryhmän ammatillisessa erikoisoppilaitoksessa, Jollas Instituutissa. Vastaajia pyydettiin rastittamaan kaikki suorittamansa valmennusvaihtoehdot ja lähes puolet vastaajista ilmoittikin suorittaneensa useita valmennuksia Jollaksessa. Taulukossa 4 on huomioitu kaikki vastaajien suorittamat valmennukset. Yli puolet vastaajista oli suorittanut esimiesten perusvalmennuksen, jonka päätavoitteena on luoda perusvalmiudet työryhmän johtamiseen ja tuloksellisen toiminnan varmistamiseen ketjutoimintamallien mukaisesti (Jollas Instituutti 2010 [viitattu 19.1.2010]). Esimiestehtävissä vähintään kolme vuotta toimineille suunnatun jatkovalmennuksen oli suorittanut 14,3 prosenttia vastaajista. Ammattikorkeakoulututkinnon omaaville tarkoitettua kenttäkoulutuksen oli suorittanut noin 10 prosenttia vastaajista ja maistereille tarkoitettua kenttäkoulutuksen vain yksi vastaaja. Myymälätyypeittäin Prisma- tai Sokos-johtajilla oli suoritettuna esimiehen jatkovalmennus tai kenttäkoulutus, kun taas Sale-päälliköistä suurin osa oli suorittanut vain esimiehen perusvalmennuksen.

Jollas Instituutin uusimmassa koulutusessitteessä (Jollas Instituutti 2010 [viitattu 19.1.2010]) on esitelty tutkinnot uusin tutkintonimikkein. Esimerkiksi

kenttäkoulutukset ovat nykyään S-Päällikkö- ja S-Trainee-koulutuksia ja esimiehen jatkovalmennus on muutettu Kaupan esimiehen erikoisammattitutkinnoksi, joka on virallisesti hyväksytty erikoisammattitutkinto.

Tutkimusanalyyseja varten tutkimusjoukko jaettiin kunkin taustamuuttujan osalta kahteen ryhmään iän, esimieskokemuksen, myymälätyypin ja esimiehen perusvalmennuksen suorittamisen mukaan. Taulukosta 5 voidaan nähdä, että luokkien otokset ovat suurin piirtein tasajakoiset lukuun ottamatta jakoa esimieskokemuksen mukaan. Tässä ryhmässä luokat jaettiin kolmen vuoden esimieskokemuksen (alakvartiili) kohdalta niin, että lyhyen kokemuksen ryhmä (n=6) on huomattavasti pienempi kuin pitkän kokemuksen ryhmä (n=21). Jakoa voidaan perustella sillä, että yli kolmen vuoden kokemusta esimiestehtävistä ei voida mieltää lyhyeksi. Näin ollen lyhyen ja pitkän kokemuksen ero olisi vääristynyt, jos jako olisi tehty mediaanin (5,5 vuotta) mukaisesti.

Taulukko 5. Tutkimusjoukon jako ryhmittäin kahteen luokkaan.

TAUSTAMUUTTUUJAT	LUOKAT	n
IKÄ	nuoret (35-vuotias tai nuorempi)	10
	iäkkäämmät (yli 35-vuotiaat)	18
ESIMIESKOKEMUS	lyhyt kokemus (alle 3 vuotta)	6
	pitkä kokemus (3 vuotta tai enemmän)	21
MYYMÄLÄTYYPPI	pieni myymälä (Sale)	15
	suuri myymälä (S-market, Prisma tai Sokos)	13
ESIMIESVALMENNUS	suorittanut esimiehen perusvalmennuksen	16
	ei suorittanut esimiehen perusvalmennusta	12

5.3 Analyysimenetelmät

Kyselyn tulokset analysoitiin SPSS 16.0.1-ohjelmaa apuna käyttäen ja tulosten kuvaajat laadittiin Excel-tilukkolaskentaohjelmalla. Likert-asteikollisten muuttujien osalta tehtiin kyselylle luotettavuusanalyysi eli Split-half-testi, jonka tulos on esitelty kappaleessa 5.1.3. Tutkimusanalyseja varten tehtiin summamuuttuja esimiesten

kokemuksista tukipalveluiden johtamiseen liittyen (kysymykset 28–31). Jotta summamuuttuja voidaan muodostaa, tulee kaikkien yksittäisten muuttujien olla aiheiltaan samankaltaisia, korreloida keskenään ja olla normaalisti jakautuneita. Yksittäiset muuttujat korreloivat positiivisesti ($\alpha=.715$), mutta eivät olleet normaalisti jakautuneita. Koska muodostettu summamuuttuja oli kuitenkin normaalisti jakautunut (Shapiro-Wilk. $p=.068$), voitiin tukipalveluiden johtamisen summamuuttuja perustellusti muodostaa.

Kyselyn tuloksia analysoitiin kahden epäparametrisen testin, Spearmanin korrelaation ja Mann-Whitneyn U -testin, avulla, sillä testattavat muuttujat eivät olleet normaalisti jakautuneita, jolloin Pearsonin korrelaation tai t-testin edellytykset eivät täyty. Spearmanin korrelaatiolla tutkitaan kahden eri muuttujan välisiä yhteyksiä, joita kuvaa korrelaatiokerroin (r , vaihteluväli $-1\dots+1$). Korrelaatio voi olla joko negatiivinen tai positiivinen. Korrelaatiokerroin 0 tarkoittaa, ettei kahden ryhmän välillä ole lineaarista riippuvuutta. Korrelaatiosta on huomioitava, että se ei ole riittävä edellytys syy-seuraus -suhteelle. Mann-Whitneyn U -testillä taas voidaan tarkastella kahden itsenäisen ryhmän välisiä eroja. Testin nollahypoteesi on, että verrattavat ryhmät ovat asettaneet mielipiteensä samanlaiseen järjestykseen. Vaihtoehdoisen hypoteesin mukaan ryhmien mielipiteillä on eroa. Mann-Whitneyn U -testi sopii erityisesti pienille aineistoille, kuten tässä tutkimuksessa ($N=28$). Kyselyn avointen vastausten tuloksia on purettu lisäksi teemoittelemalla (Eskola & Suoranta 2005, 174–180).

6 KYSELYN TULOKSET

Kyselyn tulokset on esitetty seuraavaksi aihealueittain, jotka vastaavat kyselyn osioita. Monivalintakysymysten tulokset on listattu lisäksi pylväsdiagrammeina liitteessä 2 ja tutkimusanalyysien tulostaulukot löytyvät liitteistä 3 ja 4.

6.1 Kiinteistönhoito

6.1.1 Yleistä kiinteistönhoidosta

Lähes 80 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on riittävästi tietoa oman toimipaikkansa kiinteistönhoidosta (liite 2, kysymys 6). Vastaajat kuitenkin kaipasivat tehokkaampaa perehdytystä uuteen toimipaikkaan siirryttäessä sekä listaa ajankohtineen töistä, jotka kiinteistöhoitoyrityksen tulisi suorittaa, mikä helpottaisi sopimuksen toteutumisen valvontaa.

Toimipaikan kiinteistöhoitoyritys suorittaa riittävästi omavalvontaa vastaajista vain vajaan 60 prosentin kokemuksen mukaan (liite 2, kysymys 7). Kysymyksen jätti vastaamatta kaksi vastaajaa, jotka molemmat kommentoivat, etteivät tiedä kiinteistöhoitoyrityksen omavalvonnasta mitään.

Kysymyksessä 8 (liite 1, s. 3) tiedusteltiin vastaajilta parannusehdotuksia myymälä-kiinteistöjen hoitoon liittyen. Useassa vastauksessa toivottiin kiinteistöhoitopalvelun selkiyttämistä esimerkiksi tarkentamalla kiinteistökohtaisesti kiinteistöhoitoyrityksen tehtävät, tiedottamalla tulevista korjauksista intranetissä ja pitämällä säännöllisiä palavereja kiinteistönhoidosta toimipaikan esimiehen kanssa 2-3 kertaa vuodessa. Yksi vastaajista toivoi, että työtilaukset voisi hoitaa sähköpostitse ja toinen ehdotti, että poikkeukselliset työt, kuten lattianvahaus ja ikkunoiden pesu, hoidettaisiin toimipaikassa samalla kerralla.

6.1.2 Kiinteistöhuollon palautejärjestelmä

Jopa 90 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että kiinteistöhuollon palautejärjestelmä olisi hyödyllinen (liite 2, kysymys 9). Moni vastaajista perusteli mielipidettään sillä, että järjestelmän avulla palautteet ohjautuisivat oikeille henkilöille ja kaikille osapuolille jäisi palautteesta dokumentti. Palautejärjestelmää kritisoi ainoastaan kaksi vastaajaa siksi, että myymälässä ei ole tarpeeksi aikaa käyttää tietokonetta, ja että erilaisia järjestelmiä on liikaa.

Vastaajilta kysyttiin lisäksi avoimella kysymyksellä, millaisissa asioissa he olisivat valmiita käyttämään kiinteistöhuollon palautejärjestelmää (liite 1, kysymys 10). Selvästi suurin osa vastaajista olisi valmis käyttämään järjestelmää kaikissa kiinteistöhuoltoon liittyvissä asioissa huoltokutsuista ja vikailmoituksista tilaustöihin. Vain kolme vastaajaa haluaisi järjestelmän otettavan käyttöön ainoastaan kiireettömiä asioita varten.

Viimeisenä haluttiin tietää, millainen olisi esimiesten mielestä toimiva palautejärjestelmä (liite 1, kysymys 11). Suurin osa vastaajista toivoi helppokäyttöistä ja selkeää järjestelmää, mutta myös nopeus, Internetissä toimivuus ja yhteys sähköpostiin mainittiin monesti. Lisäksi muutama vastaaja mainitsi yksityiskohtaisempia asioita, kuten että töiden maksut hoituisivat samalla järjestelmällä ja korjauksilla olisi aikarajat, joiden sisällä työ pitäisi suorittaa.

6.2 Siivous

Vastaajista 11 ilmoitti, että heidän toimipaikassaan siivous on ulkoistettu, ja 17 vastaajan toimipaikassa siivous hoidetaan oman henkilökunnan voimin. Kyselyn siivousosio jaettiin kahteen osaan näiden ryhmien mukaan, jotka käsitellään seuraavaksi tuloksissa erikseen.

6.2.1 Ulkoistetun siivouspalvelun toimipaikat

Yli 60 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että siivoussopimuksessa määritelty siivouksen laatu toteutuu tällä hetkellä käytännössä omassa toimipaikassa (liite 2, kysymys 13). Eri mieltä oli kuitenkin 36,4 prosenttia vastaajista muun muassa siksi, että sovittuja töitä ei ole aina tehty ja siivouksen laadun koetaan muuttuvan, kun palveluyrityksen työntekijät vaihtuvat.

Siivouksen työohjetta piti käyttökelpoisena työkaluna myymäläpäällikölle reilu puolet vastaajista (liite 2, kysymys 14). Vajaa 20 prosenttia oli eri mieltä esimerkiksi sen

takia, että työohje ei ole ollut helposti saatavilla eikä ajan tasalla. Noin kolmannes vastaajista ei ollut koskaan käyttänyt siivouksen työohjetta.

Siivouspalvelusta reklamointia piti helppona ja vaivattomana yli 80 prosenttia vastaajista (liite 2, kysymys 15). Reklamointeihin reagoinnista vastaajat kuitenkin antoivat kouluarvosanoin tyydyttävän keskiarvon 7,1 (liite 2, kysymys 19) ja esimerkiksi yksi vastaaja kommentoi, että reklamointeihin reagoidaan vasta, kun ilmoitus tehdään palveluntuottajaorganisaatiossa ylemmälle tasolle.

Yli puolet vastaajista koki, että siivouspalveluyrityksen omavalvonta on riittämätöntä (liite 2, kysymys 20). Vastaajat perustelivat mielipidettään esimerkiksi niin, että tiedossa ei ole säännöllistä toimintamallia, tai että asiaa on vaikea arvioida. Siivouksen laadusta vastaajat antoivat kouluarvosanoin keskiarvosanan 7,4 (liite 2, kysymys 21). Perusteluissa toistui yleisen siisteyden puute ja myös siivouspalveluyrityksen esimiehiltä toivottiin enemmän yhteydenottoja.

6.2.2 Oman siivouksen toimipaikat

Lähes 80 prosenttia vastaajista piti siivousvälineiden ja puhdistusaineiden tilaamista helppona ja vaivattomana (liite 2, kysymys 16). Osa toivoi kuitenkin, että tilauksen voisi hoitaa puhelinoiton sijaan sähköisesti. Vastaajista valtaosa oli myös sitä mieltä, että heidän toimipaikassaan on riittävästi tietoa siivousvälineiden ja puhdistusaineiden oikeanlaisesta käytöstä (liite 2, kysymys 17).

Yhdistelmäkoneen (kyselyssä lattianpesukone) huollattamista piti nopeana ja vaivattomana kolmasosa vastaajista (liite 2, kysymys 18). Kolmasosa oli eri mieltä ja loput vastasi, ettei huoltotarvetta ole ollut. Myös perustelut jakaantuivat kolmeen osaan: yksi vastaaja kertoi huollon kestäneen yli kuukauden, toinen kiitteli huoltomiehen olevan aina nopeasti paikalla ja kolmas totesi koneen olevan niin uusi, ettei ongelmia ole ollut.

Vastaajat antoivat siivouksen laadulle kouluarvosanoin keskiarvon 7,5 (liite 2, kysymys 22), mikä on erittäin lähellä ulkoistetun siivouspalvelun toimipaikkojen

keskiarvoa. Jopa kahdeksan vastaajaa kommentoi, että siivoukselle mitoitettu aika on riittämätön. Monet olivat sitä mieltä, että päivittäistä perussiivousta enemmän ei ehdi koskaan tekemään.

6.3 Jätehuolto

Hieman yli puolet vastaajista ilmoitti olevansa itse toimipaikkansa ympäristövastaava (liite 2, kysymys 23). Vajaassa 30 prosentissa vastanneista toimipaikoista ympäristövastaavaa ei ollut esimiesten mukaan ollenkaan ja lopuissa noin 15 prosentissa vastaajien toimipaikoista yksi työntekijöistä toimi ympäristövastaavana.

Neljännes vastaajista ei ollut koskaan seurannut toimipaikkansa jätemääriä ja -kustannuksia jäteraporteista (liite 2, kysymys 24). Kolmannes ilmoitti seuraavansa raportteja kerran vuodessa. Seitsemän vastaajaa oli kommentoinut, ettei tiedä, mistä raporteista on kyse ja moni vastasi, että haluaisi saada raportin useammin luettavaksi. Kaksi vastaamatta jättäneistä ei ollut löytänyt sopivaa vastausvaihtoehtoa, sillä molemmat ilmoittivat seuraavansa raportteja enemmän kuin kerran vuodessa, mutta ei joka kuukausi.

Toimipaikan jätehuoltotiloissa oli ajanmukaiset lajitteluohjeet kolmen esimiehen neljästä kokemuksen mukaan (liite 2, kysymys 25). Yksi vastaajista kommentoi pyytäneensä ohjeita suoraan jätehuoltoyritykseltä tuloksetta. Valtaosa esimiehistä ilmoitti seuraavansa jätteastioiden tyhjennysvälien toimivuutta itse silmämääräisesti työn ohessa (liite 1, kysymys 26). Osa vastasi kysymykseen vain luettelemalla tyhjennysaikataulut kommentoimatta, mikä jätteastioiden täyttöaste tyhjennyksen tullessa on tai ovatko tyhjennysvälit heidän mielestään sopivat.

6.4 Tukipalveluiden johtaminen

Kysymyksessä 27 (liite 1, s. 6) kartoitettiin esimiesten kokemuksia heidän vaikuttamismahdollisuuksistaan kiinteistönhoito-, jätehuolto- ja siivouspalveluiden kustannustehokkuuteen. Vastanneista kuusi piti vaikuttamismahdollisuuksia hyvin vähäisinä tai koki, ettei niitä ole ollenkaan. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että

työntekijöiden perehdyttämisellä ja hävikkiä vähentämällä saavutetaan kustannussäästöjä. Myös epäkohtien huomioiminen, kiinteistöstä ja laitteista huolehtiminen, oikeanlainen kierrätys ja maalaisjärjen käyttö mainittiin vastauksissa. Lisäksi kaksi vastaajaa koki, että palautteenanto konttorille ja nykyisten sopimusten kyseenalaistaminen säästävät kustannuksissa. Yksi vastaaja ehdotti, että jätteiden laskutus pitäisi tapahtua tyhjennettyjen astioiden määrän mukaan sen sijaan, että laskutetaan käyntikerta astioiden kokonaismäärän mukaan.

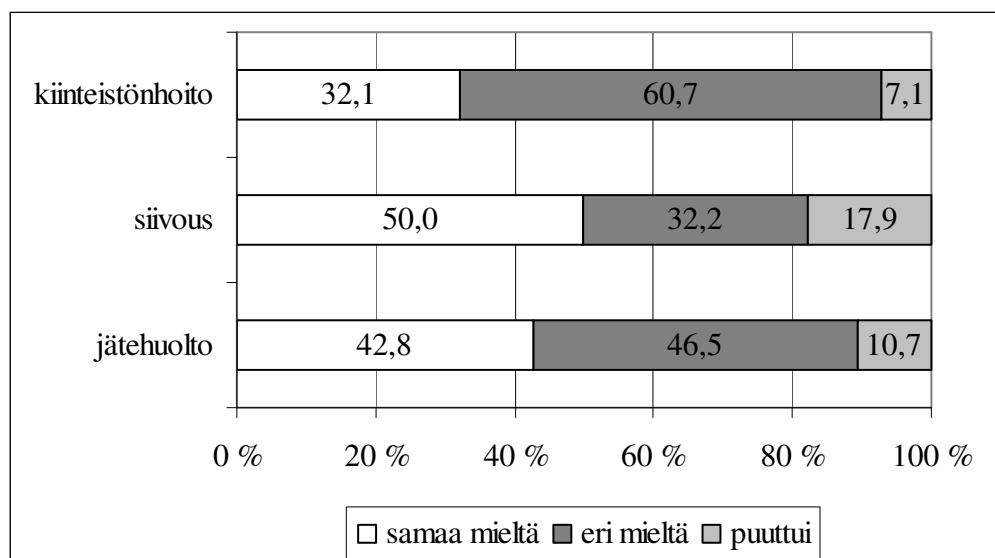
Vastaajista vain 3,6 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämästä, että oman toimipaikan kiinteistönhoito-, siivous- ja jätehuoltokustannusten seuraaminen on helppoa ja vaivatonta (liite 2, kysymys 28). Jokseenkin samaa mieltä oli vajaa 30 prosenttia vastaajista ja yli 60 prosenttia koki kustannusten seuraamisen hankalaksi. Vastaajat kritisoiivat uudenlaista tuloslaskelmaa, jossa kiinteistökuluja ei ole eritelty. Lisäksi muutama vastaaja kommentoi, että kustannustiedot ovat vaikeasti saatavilla.

Yli 60 prosenttia vastaajista koki, etteivät he ole saaneet riittäviä valmiuksia ja tietoja työnantajalta valvoakseen kiinteistönhoitopalvelua toimipaikassaan kustannustehokkaasti (liite 2, kysymys 29). Muutama vastaaja kommentoi, ettei tietoja ole annettu ja yksi vastaaja totesi, että asiat on pitänyt opetella itsenäisesti. 7,1 prosenttia vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen.

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he ovat saaneet riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta siivouspalvelun / siivoustyön valvomiseen kustannustehokkaasti omassa toimipaikassaan (liite 2, kysymys 30). Noin 30 prosenttia oli eri mieltä ja jopa 17,9 prosenttia vastaajista ei vastannut kysymykseen ollenkaan. Yksi vastaajista totesi, että siivouspalvelun / siivoustyön valvominen on melko yksinkertaista.

Yli 40 prosenttia vastaajista koki, että he ovat saaneet riittävät valmiudet tiedot työnantajalta jätehuoltopalvelun kustannustehokkaaseen valvontaan omassa toimipaikassaan (liite 2, kysymys 31). Vajaat 50 prosenttia oli eri mieltä ja noin 10 prosenttia vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen. Yksi vastaaja kiitteli, että asiaa on käsitelty TOK:n ympäristövastaavan ja jätehuoltoyrityksen kanssa, kun taas toinen

vastaaja totesi, ettei tiedä, mitä voisi tehdä toisin. Kuviosta 3 voidaan todeta, että eniten kehitettävää olisi esimiesten kokemusten mukaan kiinteistönhoidon asioissa.



Kuvio 3. Esimiesten kokemukset palveluittain siitä, ovatko he saaneet riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseen palveluita kustannustehokkaasti omassa toimipaikassa.

Kysymysten jälkeen oli lisäksi tilaa kirjoittaa muuta mieleen tulevaa kyselyn aiheisiin liittyen. Yksi vastaaja piti hyvänä, että kyselyn aiheista keskustellaan esimiesten kanssa. Kaksi vastaajaa puolestaan totesi, että kiinteistöpalveluihin liittyvät asiat on opeteltava kantapään kautta. Kommenteissa kyseenalaistettiin myös vastuunjako ja budjetointia ja ehdotettiin, että palveluiden valvonta siirrettäisiin kokonaan TOK-Kiinteistötoiminnoille, jossa myös sopimukset tehdään.

6.5 Tilastollisten analyysien tulokset

Mann-Whitneyn U -testit (LIITE 4) tuottivat hyvin vähän tilastollisesti merkitseviä eroja eri taustamuuttujapareilla. Tuloksena voidaan pitää kuitenkin myös sitä, että sillä, oliko vastaaja suorittanut Jollaksessa esimiehen perusvalmennuksen vai ei, tai kuuluiko vastaaja nuoreen vai iäkkäämpään ikäryhmään, ei ollut yhteyttä siihen, miten esimiehet kokivat kiinteistötukipalvelut TOK:n Market-toimialalla. Myymälätyypin mukaan jaoteltuna voidaan todeta, että suurten myymälöiden esimiehet (S-market, Prisma tai Sokos) kokivat lähes tilastollisesti merkitsevästi ($p=.090$) enemmän

saaneensa riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseen siivouspalvelua tai siivoustyötä toimipaikassaan kustannustehokkaasti kuin pienten myymälöiden esimiehet (Sale). Vastaajien jako pienten ja suurten myymälätyyppien mukaan ei tuottanut muita tilastollisesti merkitseviä tuloksia.

Sen sijaan sillä, oliko vastaajilla enemmän vai vähemmän kuin kolme vuotta esimieskokemusta Turun Osuuskaupassa, oli tilastollisesti merkitsevää yhteyttä kahteen ja tilastollisesti lähes merkitsevää yhteyttä yhteen testatuista kysymyksistä. Kolme vuotta tai enemmän esimieskokemusta omaavat vastaajat kokivat tilastollisesti merkitsevästi ($p=.052$) enemmän tietävänsä riittävästi toimipaikkansa kiinteistönhoidosta. Esimieskokemuksella voidaan varauksella tulkita olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ($p=.068$) myös siihen, että pidemmän esimieskokemuksen omaavat esimiehet kokivat enemmän saaneensa riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseen siivouspalvelua tai siivoustyötä toimipaikassaan kustannustehokkaasti kuin vähemmän aikaa TOK:ssa esimiestehtävissä toimineet kollegansa. Lisäksi voidaan varauksella tulkita, että pidemmän esimieskokemuksen omaavat esimiehet seurasivat toimipaikkansa jätemääriä ja -kustannuksia useammin lähes tilastollisesti merkitsevästi ($p=0.99$) kuin lyhyen esimieskokemuksen omaavat vastaajat.

Korrelaatiotaulukosta (LIITE 3) voidaan tulkita, että esimiehet, jotka kokivat tietävänsä riittävästi toimipaikkansa kiinteistönhoidosta, kokivat myös toimipaikkansa kiinteistöhoitoyrityksen suorittavan riittävästi omavalvontaa ($r=.612$, $p=.001$), ja että siivouspalvelusta reklamointi on helppoa ja vaivatonta ($r=.643$, $p=.033$). Kokemus riittävästä tiedosta kiinteistöhoitoon liittyen korreloi myös kokemusta siitä, että työnantaja on antanut riittävät valmiudet ja tiedot sekä kiinteistöhoitopalvelun ($r=.534$, $p=.005$) että jätehuoltopalvelun ($r=.440$, $p=.028$) kustannustehokkaaseen valvontaan omassa toimipaikassa.

Ne vastaajat jotka kokivat, että heidän toimipaikassaan kiinteistöhoitoyrityksen suorittama omavalvonta on riittävä, kokivat myös siivouspalvelusta reklamoinnin helpoksi ($r=.702$, $p=.024$) ja työnantajalta saaneensa valmiudet ja tiedot

jätehuoltopalvelun kustannustehokkaaseen valvontaan riittäviksi ($r=.405$, $p=.028$). Kokemus siivouspalvelusta reklamoinnin helpoudesta ja vaivattomuudesta korreloi lisäksi voimakkaasti ($r=.740$, $p=.009$) kokemuksen siivoussopimuksessa määritellyn siivouksen laadun toteutumisesta käytännössä kanssa. Edelleen siivouspalvelusta reklamoinnin helpoksi ja vaivattomaksi kokeneet vastaajat pitivät myös työnantajalta saatuja valmiuksia ja tietoja jätehuoltopalvelusta riittävinä ($r=.706$, $p=.033$) palvelun kustannustehokasta valvontaa varten.

Ne esimiehet, jotka olivat sitä mieltä, että heidän toimipaikassaan on riittävästi tietoa siivousvälineiden ja puhdistusaineiden oikeanlaisesta käytöstä, kokivat myös, että he ovat saaneet riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseen siivoustyötä toimipaikassaan kustannustehokkaasti ($r=.691$, $p=.006$). Kokemukset työnantajan tarjoamista valmiuksista ja tiedoista jätehuoltopalvelun kustannustehokasta valvontaa varten olivat yhteydessä taas kokemusten kiinteistönhoitopalvelua varten annetuista valmiuksista ja tiedoista kanssa ($r=.685$, $p=.000$).

Korrelaatiotestiin otettiin mukaan myös tukipalveluiden johtamisen summamuuttuja, joka korreloi kysymysten 6 ($r=.425$, $p=.048$), 15 ($r=.712$, $p=.031$) ja summamuuttujaan sisältyvien kysymysten (28–31) kanssa. Yleisesti voidaan tulkita, että positiivisesti tukipalvelut kokevat esimiehet ovat myös sitä mieltä, että heillä on riittävästi tietoa toimipaikkansa kiinteistönhoidosta, ja että siivouspalvelusta reklamointi on heidän mielestään helppoa ja vaivatonta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että pidemmän esimieskokemuksen omaavat myymäläpäälliköt tietävät enemmän toimipaikkansa kiinteistötukipalveluista kuin alle kolme vuotta esimiestehtävissä olleet päälliköt. Pidemmän kokemuksen omaavat esimiehet olivat myös useammin käyttäneet kiinteistötukipalveluiden valvontaan liittyviä työkaluja, kuten siivouksen työohjetta ja jäteraportteja, mikä viittaa kunnollisen perehdytyksen puutteeseen kiinteistötukipalveluiden asioista esimiestehtävien alkutaipaleella. Lisäksi pidemmän kokemuksen omaavat esimiehet

suhtautuivat positiivisemmin vaikuttamismahdollisuuksiinsa kiinteistötukipalveluiden kustannustehokkuudesta. Pereköityksen mahdollinen osittainen epäonnistuminen saattaa aiheutua myös siitä, että kiinteistötukipalvelut voidaan kokea varsinkin esimiesuran alussa merkityksettöminä toimipaikan ydintoiminnan rinnalla. Siksi kiinteistötukipalveluiden kustannustietoisuutta on kehitettävä heti esimiesuran alusta lähtien, jotta ymmärrettäisiin kiinteistöpalvelusopimusten valvonnan tärkeys ja sen vaikutus palveluiden kustannustehokkuuteen.

Esimiesten kokemukset eivät eronneet toisistaan iän tai myymälätyypin mukaan, mikä oli osittain odotettavissa. Sen sijaan sillä, oliko vastaaja suorittanut Jollaksessa esimiesvalmennuksen, olisi luullut olevan merkitystä tuloksissa. Tuloksesta saa sen käsityksen, että kiinteistötukipalvelut eivät kuulu esimiehen perusvalmennuksen koulutusohjelmaan ainakaan merkittävänä osana. Toisaalta tulos vahvistaa päätelmää siitä, että kokemus on merkittävin tekijä esimiesten tietoihin ja näkemyksiin kiinteistötukipalveluiden johtamisesta.

Kiinteistötukipalveluiden kehittämisestä kertoo esimerkiksi se, että TOK uusimmassa yritysessitteessään toteaa jätehuoltoa tehostettavan muun muassa jätemääriä ja -kustannuksia seuraamalla, mutta kyselyn tulosten mukaan neljännes esimiehistä (n=7) ei edes tiedä, mikä jäteraportti on. Lisäksi moni vastaaja ei ollut saanut jäteraporttia tarkasteltavaksi niin usein, kuin olisi ollut valmis tutkimaan sitä. Kehittämis ehdotuksena raporttien toimittaminen toimipaikoille tulisi säännöllistää esimerkiksi kerran kuukaudessa -rytmiin, jolloin esimiehet osaisivat odottaa raportteja aina tiettyinä ajankohtana. Lisäksi esimiehet tulisi opettaa tulkitsemaan raportteja, jotta niistä saataisiin kaikki hyöty irti. Jätehuollon seuranta voitaisiin liittää osaksi sähköistä huoltokirjaa, johon voisi lisätä myös toimintaohjeen jätehuollon seurannasta.

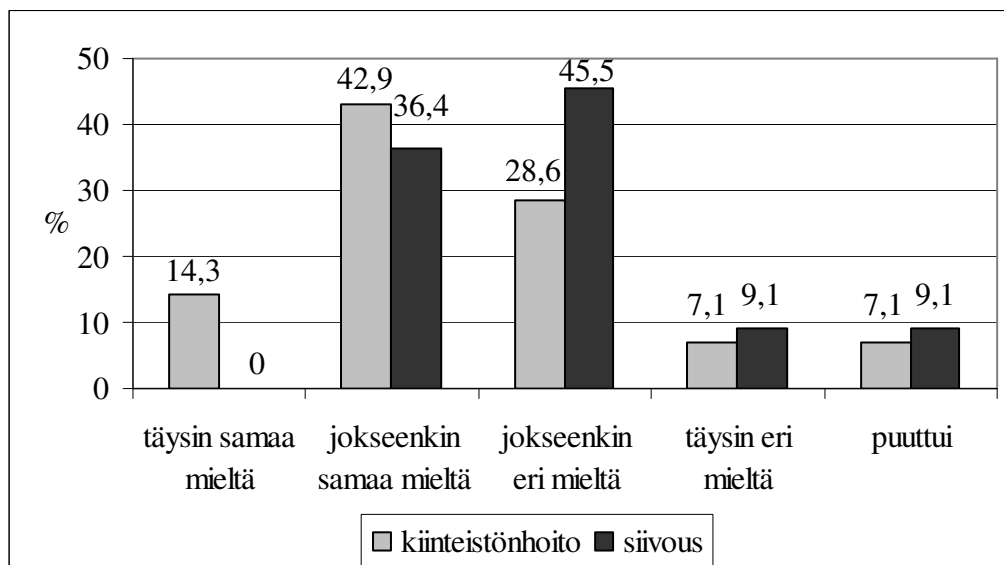
7.1 Sähköinen huoltokirja osaksi kiinteistötukipalveluiden johtamista

Esimiehet olivat lähes yksimielisiä siitä, että kiinteistöhuollon palautejärjestelmä olisi hyödyllinen. Ainoat vastakommentit liittyivät siihen, että järjestelmiä on nykyiselläänkin liikaa, eikä aikaa niiden käyttämiseen tunnu löytyvän. Suurin osa vastaajista olisi valmis käyttämään palautejärjestelmää kaikissa kiinteistöhoitoon

liittyvissä asioissa, mikä tukee ehdotusta kattavan sähköisen huoltokirjan käyttöönotosta TOK:ssa. Huoltokirjan lanseeraamista puoltavat myös esimiesten toiveet kiinteistömanuaalista, josta esimerkiksi löytyisi tietoa tulevista korjauksista ja listattaisiin kiinteistöhoitoyritykselle kuuluvat tehtävät. Lisäksi huoltokirjaan voisi sisällyttää toimintaohjeita ja tarkistuslistoja kiinteistötukipalveluista sekä kaikenlaista tietoa vikatilanteista kattaviin yhteystietoihin (ks. huoltokirjan sisältöesimerkki taulukko 2). Huoltokirjaa tehtäessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota sen helppokäyttöisyyteen ja käyttöön opastamiseen, jotta käyttöönotto sujuisi vaivattomasti.

Kyselyn tulosten mukaan kolmasosassa Market-toimialan toimipaikoista ei ole TOK:n Ympäristöohjeessa määriteltyä ympäristövastaavaa. Myös tietämättömyys jäte raportista tukee päätelmää, jonka mukaan Ympäristöohjetta ei ole käsitelty ja sisäistetty toimipaikoissa. Siksi jokaiselle toimipaikalle olisi perusteltua laatia yksinkertaistettu jätehuoltosuunnitelma, joka toimisi Ympäristöohjeen tukena jätehuollon tehostamisessa TOK:n tavoitteiden mukaisesti. Suunnitelma sisältäisi muun muassa selkeät omaan toimipaikkaan räätälöidyt lajitteluohjeet sekä tietoa siitä, miten oikea lajittelu vaikuttaa jätehuoltokustannuksiin, ja miten jäteastioiden tyhjennysvälejä kannattaa seurata ja muokata. Suunnitelman laadintaan tulisi ottaa mukaan myymälän henkilökuntaa, jotta motivaatio suunnitelman mukaiseen toimintaan olisi mahdollisimman korkealla.

Kuviosta 4 voidaan todeta, että esimiesten kokemukset palveluntuottajien suorittamasta oman toiminnan omavalvonnasta eivät ole kovinkaan hyvät. Tilanne on huonompi siivouksen kuin kiinteistönhoidon osalta, sillä yli puolet vastaajista koki siivouspalveluyrityksen omavalvonnan olevan riittämätöntä. Tulos ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että omavalvontaa ei suoritettaisi riittävästi, vaan kyse voi olla myös omavalvonnasta tiedottamisen puutteesta. Tästä syystä olisikin hyvä kehittää omavalvonnassa palveluntuottajien ja myymälän yhteistyötä, jotta myymälät palveluntuottajien asiakkaina olisivat tietoisia palveluntuottajan suorittamasta omavalvonnasta ja laadunvarmistuksesta.



Kuvio 4. Esimiesten kokemukset siitä, suorittavatko kiinteistöhoito- ja siivouspalveluyritykset riittävästi omavalvontaa.

Tutkimustulokset osoittavat, että kolmasosa ulkoistetun siivouspalvelun toimipaikkojen esimiehistä ei ollut koskaan käyttänyt siivouksen työohjetta apuna siivouspalvelun valvonnassa. Kolmasosa esimiehistä oli myös sitä mieltä, että siivouspalvelusopimuksessa määritelty siivouksen laatu ei toteudu toimipaikoissa käytännössä. Voisi kuitenkin pohtia, tietävätkö esimiehet, millaista laatutasoa siivouspalvelussa on ostettu, vai heijastaako tulos vain esimiesten omaa näkemystä hyvästä myymälän puhtaustasosta. Näihin seikkoihin perustuen huoltokirjaan tulisi lisätä esimiesten luettavaksi oman toimipaikkansa siivoussopimus, jotta sopimuksen oikeanlainen valvonta olisi mahdollista.

Kyselyn tuloksista voidaan todeta, että oman siivouksen toimipaikoissa suurin ongelma esimiesten näkemyksen mukaan on kokemus siivoukseen annetun ajan riittämättömyydestä. Myös näissä toimipaikoissa siivouksen laatua tulisi tarkkailla, jotta puhtaustaso ei pääse laskemaan määriteltyjen rajojen ulkopuolelle ja siivoukseen annettuja tuntirajoja voitaisiin muokata tarpeen mukaan. Sen sijaan siivousaineiden ja -välineiden tilaamisesta ja niiden oikeanlaisesta käytöstä esimiehillä oli hyvät kokemukset.

7.2 Tulosten luotettavuus

Tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä kyselylomakkeelle toteutetun luotettavuusanalyysin mukaan kyselylomake oli luotettava (ks. 5.1.3). Tulosten luotettavuutta lisää se, että kysely toteutettiin nimettömänä postikyselynä, jolloin yksittäisten vastaajien tunnistaminen on mahdotonta, ja siksi voidaan olettaa, että esimiehet vastasivat kyselyyn rehellisesti.

Prisma- tai Sokos-ketjun esimiehistä vastasi kyselyyn vain kolme, mutta se ei heikennä tulosten luotettavuutta, sillä tuloksia ei ole analysoitu myymäläketjuittain, vaan jaolla pienet ja suuret myymälät, jossa suurten myymälöiden ryhmään kuuluivat myös S-market- päälliköt. Lisäksi vastaajat jakaantuivat myymäläketjuittain todellista tilannetta erittäin hyvin kuvaavasti, sillä esimerkiksi Prisma- ja Sokos-esimiesten osuus tutkimusjoukosta oli 10,7 prosenttia, kun Prismojen osuus Market-toimialan toimipaikoista on 11,1 prosenttia.

Tulosten analysointia saattaa hieman heikentää tutkijan oma asema yrityksessä, minkä vuoksi asioiden käsittely objektiivisesti on haastavaa. Tutkija ei kuitenkaan kuulunut tutkimuksen kohderyhmään, minkä voidaan ajatella parantavan tulkinnan objektiivisuutta.

7.3 Yhteenveto

Tutkimuksen päätuloksena ja samalla vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen voidaan pitää päätelmää: mitä enemmän esimieskokemusta, sitä enemmän tietoa kiinteistötukipalveluista. Päätelmä on looginen ja osittain itsestään selvä, sillä tieto lisääntyy vääjäämättä kokemuksen myötä. Tulos voi toisaalta olla merkki myös esimiesten riittämättömästä perehdytyksestä kiinteistötukipalveluihin. Tätä arviota tukevat kyselyn vastaajien kokemukset siitä, etteivät he voi vaikuttaa kiinteistötukipalveluiden kustannustehokkuuteen, ja vastaajien yhtenevät kommentit kyselyssä, joista esimerkkinä: ”Kaikki itse oppii oman kantapään kautta eli oman kokemuksen.” Riittävän perehdytyksen varmistus olisi täten ensiarvoisen tärkeää, jotta myymäläesimiehet osaisivat kiinnittää

kiinteistötukipalveluiden valvonnassa huomion oikeisiin asioihin ja tietäisivät, millä tavoin he voivat vaikuttaa palveluiden kustannustehokkuuteen omalla toiminnallaan.

Vastauksena esimiesten kehittämis ehdotuksiin esitettiin sähköisen huoltokirjan lanseerausta TOK:n Market-toimipaikkoihin. Sähköinen huoltokirja toimisi esimiesten toivomana kiinteistömanuaalina, josta löytyisi kaikki kiinteistöihin ja kiinteistönhoitoon liittyvät tiedot. Sähköisen huoltokirjan kautta tehostettaisiin esimiesten perehdytystä kiinteistötukipalveluiden valvontaan, luotaisiin keskitetty kanava ja tiedonlähde kaikille kiinteistönhoitoon liittyville asioille, edistettäisiin kiinteistöasioiden tiedottamista sekä tarkennettaisiin ja yhdenmukaistettaisiin kiinteistönhoitoon liittyviä käytäntöjä. Lisäksi sähköinen huoltokirja mahdollistaisi järjestelmällisen dokumentoinnin ja kiinteistöseurannan sekä toimisi palautekanavana toimipaikkojen ja TOK-Kiinteistötoimintojen välillä.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä kysely tuotti merkittäviä tuloksia, jotka antavat mahdollisuuksia kiinteistötukipalveluiden johtamisen kehitystyöhön myymäläesimiesten näkökulmasta TOK:n Market-toimialalla.

LÄHTEET

Kirjalliset

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Heikkilä, Tarja 2001. Tilastollinen tutkimus. 3., uudistettu painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita.13, osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kurtelius, Jari 2001. Kestävä kehitys kiinteistöalalla. Ekologiaa isännöitsijöille ja rakennuttajille. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy.

Riihimäki, Markku; Siekinen Heidi 2002. Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa - Liike- ja toimistokiinteistöt. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT). Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka.

Suomen Siivoustekninen Liitto ry 2009. Siivoustyön käsikirja. 20. uudistettu painos. Helsinki: Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja 1:7.

Tikkanen, Henriikki; Aspara, Jaakko & Parvinen, Petri 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Turun Osuuskauppa 2009. Ympäristöohje henkilökunnalle.

Vireaho, Johanna 2008. Jäte kiertoon. Yhteishyvä 9/2008, 42–43.

Sähköiset lähteet

Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry 2001. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto [pdf-dokumentti]. Helsinki: RAKLI ry [viitattu 27.9.2009]. Saatavissa www.rakli.fi/attachements/2005-08-16T13-22-0345.pdf.

E-HYT -hanke 2003. Yhteiset tietosisällöt huoltokirjoissa, e-HYT –hankeraportti 2003 [pdf-dokumentti]. Helsinki: Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry [viitattu 5.3.2010]. Saatavissa www.rakli.fi/attachements/2005-10-16T13-37-2845.pdf.

GarbageX-projekti 2010. Kiinteistöjen jätehuolto [viitattu 27.2.2010]. Saatavissa www.garbagex.net > Kiinteistöjen jätehuolto.

Hanhijärvi, Heidi; Tuomela, Antti & Puhto, Jukka 2001. Toimitilapalvelujen laadunhallinta [pdf-dokumentti]. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Rakentamistalouden yksikkö [viitattu 4.3.2010]. Saatavissa www.cem.tkk.fi/fsr/index.html > Publications > Research Papers.

Hekkanen, Martti & Heljo, Juhani 2006. Rakennusten käyttö- ja huolto-ohjeiden kelpoisuus ja kehittämistarve [pdf-dokumentti]. VTT Tiedotteita 2350. Espoo: VTT [viitattu 4.3.2010]. Saatavissa www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2350.pdf.

Insinööritoimisto Olof Granlund Oy 2010. RYHTI - Huoltokirja [viitattu 5.3.2010]. Saatavissa www.ryhti.net > RYHTI > RYHTI Huoltokirja.

Jollas Instituutti 2010. Marketkaupan valmennukset v. 2010 [pdf-dokumentti]. Helsinki: Jollas Instituutti [viitattu 19.1.2010]. Saatavissa www.jollas.fi > Koulutustarjonta > Marketkaupan valmennukset.

Justander, Klaus & Puhto, Jukka 2003. Huoltokirja osana kiinteistön ylläpidon tiedonhallintaa [pdf-dokumentti]. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Rakentamistalouden yksikkö [viitattu 2.3.2010]. Saatavissa www.cem.tkk.fi/fsr/index.html > Publications > Research Reports.

Jätelaki 3.12.1993/1072 [viitattu 25.1.2010]. Saatavissa www.finlex.fi > Lainsäädäntö > Ajantasainen lainsäädäntö > 1993 > 3.12.1993/1072.

Jäteverolaki 28.6.1996/495 [viitattu 28.2.2010]. Saatavissa www.finlex.fi > Lainsäädäntö > Ajantasainen lainsäädäntö > 1996 > 28.6.1996/495.

Kuntatiedon keskus 2010. Tehokkuus [viitattu 4.3.2010]. Saatavissa www.kunnat.net > Kuntatalous > Tuottavuus > Tehokkuus.

Maankäyttö- ja rakennuslaki 10.9.1999/895 [viitattu 2.3.2010]. Saatavissa www.finlex.fi > Lainsäädäntö > Ajantasainen lainsäädäntö > 1999 > 10.9.1999/895.

Nousiainen, Mikko; Junnila, Seppo & Puhto, Jukka 2003. Kiinteistönhoidon vaikuttamismahdollisuudet toimitilan ympäristöominaisuuksiin [pdf-dokumentti]. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Rakentamistalouden yksikkö [viitattu 3.9.2009]. Saatavissa www.cem.tkk.fi/fsr/index.html > Publications > Research Reports.

Pakkausalan Ympäristörekisteri PYR Oy 2010. Hinnastot 2010 [viitattu 4.3.2010]. Saatavissa www.pyr.fi > PYR Oy > Hinnastot.

Paperinkeräys Oy 2010. Mitä tuottajavastuu tarkoittaa? [viitattu 4.3.2010]. Saatavissa www.paperinkerays.fi > Yritystiedot > Tuottajavastuu.

Päivittäistavarakauppa ry 2004. Logistiikka- ja ympäristöasiat osana päivittäistavarakaupan kestävästä kehityksestä [pdf-dokumentti]. Helsinki: Päivittäistavarakauppa ry (PTY) [viitattu 3.3.2010]. Saatavissa http://pty.xetnet.com/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaisut/Logistiikka_ja_ymparisto_selvitys.pdf.

Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta YTV 2006. Fiksu tuottaa vähemmän jätettä - parhaat käytännöt kaupassa [pdf-dokumentti]. Helsinki: Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta YTV [viitattu 14.2.2010]. Saatavissa www.ytv.fi/NR/rdonlyres/21EDDE2B-3460-4CF1-90D7-78F6E659F81F/0/Fiksu_KaupassaBP_2007_01_04_netti.pdf.

Routto, Elina & Puhto, Jukka 2000. Ulkoistetun kiinteistönhoidon laadunhallinta [pdf-dokumentti]. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Rakentamistalouden yksikkö [viitattu 3.9.2009]. Saatavissa www.cem.tkk.fi/fsr/index.html > Publications > Research Reports.

Sving - kiinteistöalan suomalais-virolainen kehitys- ja koulutushanke 2007. Elinkaarisuunnittelu [pdf-dokumentti]. Tallinna: Sving-hanke [viitattu 4.3.2010]. Saatavissa: http://kiinkonet.virtualserver11.nebula.fi/sving/uploads/sving/Elinkaaren_suunnittelu.pdf.

Sädeaho, Kari 2000. Tuotekirjasto. Isännöinnin ja kiinteistönhoidon palvelutuotekuvaukset. Versio 1.02 [rtf-dokumentti]. Suomen Kiinteistöliitto ry [viitattu 25.1.2010]. Saatavissa www.kliitto.fi/sopimushallinta/Kirjasto0300.rtf.

Tossavainen, Timo 2009. Huoltokirja [viitattu 5.3.2010]. Saatavissa www.taloyhtio.net > Hoito ja kunnossapito > Huoltokirja.

Turun kaupunki 2010. Kunnalliset jätehuoltomääräykset [pdf-dokumentti]. Turun kaupunki [viitattu 25.2.2010]. Saatavissa www.turku.fi > Kaupunkisuunnittelu ja ympäristö > Ympäristö > Jätteet ja kierrätys > Jätehuoltomääräykset.

Turun Osuuskauppa 2010. Yli 108 vuotta palvelua Varsinais-Suomessa [viitattu 3.3.2010]. Saatavissa www.tok.fi > TOK esittäytyy > Mikä on TOK?.

Turun Osuuskauppa 2009a. TOK-konserni- ja Turun Osuuskaupan tilinpäätös 2008 [viitattu 6.3.2010]. Saatavissa www.digipaper.fi/tok/30750/.

Turun Osuuskauppa 2009b. Yritysesite 2009 [viitattu 6.3.2010]. Saatavissa www.digipaper.fi/tok/30749/.

Turun Seudun Jätehuolto Oy 2010. Suurasiakashinnasto vuodelle 2010 [viitattu 2.3.2010]. Saatavissa www.tsj.fi > Hinnat > Suurasiakashinnasto 2010.

Valtioneuvoston päätös pakkauksista ja pakkausjätteestä 962/1997 [viitattu 4.3.2010]. Saatavissa www.finlex.fi > Lainsäädäntö > Säädökset alkuperäisinä > 1997 > 962/1997.

Valtion ympäristöhallinto 2010a. Käytössä olevan asuintalon huoltokirja [viitattu 5.3.2010]. Saatavissa www.ymparisto.fi > Maankäyttö ja rakentaminen > Kiinteistön ylläpito ja korjausrakentaminen > Rakennuksen käyttö- ja huolto-ohjeet > Käytössä olevan asuintalon huoltokirja.

Valtion ympäristöhallinto 2010b. Valtakunnallinen jätesuunnitelma [viitattu 3.3.2010]. Saatavissa www.ymparisto.fi > Ympäristönsuojelu > Jätteet ja jätehuolto > Jätepolitiikka Suomessa ja EU:ssa > Valtakunnallinen jätesuunnitelma.

Ympäristönsuojelulaki 4.2.2000/86 [viitattu 25.1.2010]. Saatavissa www.finlex.fi > Lainsäädäntö > Ajantasainen lainsäädäntö > 2000 > 4.2.2000/86.

Haastattelut

Heikkilä, Juha, kiinteistöhuoltopäällikkö. Haastattelu 4.12.2008. TOK-Kiinteistötoiminnot.

Kemiläinen, Olavi, ympäristö-, turvallisuus- ja työsuojelupäällikkö. Haastattelu 4.12.2008. TOK-Kiinteistötoiminnot.

Rauhanen, Mikko, marketpäällikkö. Haastattelu 16.6.2009. S-market Wiklund-Herkku.

KYSELY KIINTEISTÖTUKIPALVELUISTA TURUN OSUUSKAUPAN MARKET-TOIMIALAN MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖILLE

Hei!

Turussa 14.10.2009

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa palveluiden tuottamista ja johtamista, ja tarkoitukseni on valmistua toimitilapalveluiden restonomiksi vuoden lopussa. Opiskelun ohella työskentelen S-market Wiklund-Herkussa, ja Turun Osuuskaupan palkkalistoilla olen ollut kevästä 2003 lähtien.

Teen parhaillaan opinnäytetyötä, jonka aiheena on tukipalveluiden kustannustehokas johtaminen Turun Osuuskaupan market-toimialalla. Tukipalvelut olen rajannut siivoukseen, kiinteistöhoitoon sekä jätehuoltoon. Työni toimeksiantaja on TOK-Kiinteistötoiminnot, ja tutkimuksen kohderyhmäksi olen valinnut myymäläpäälliköt. Tarkoitukseni on tämän kyselyn avulla selvittää myymäläpäälliköiden mielipiteitä myymälän tukipalveluista ja niiden johtamisesta. Tavoitteeni on kyselyn tulosten perusteella tehdä kehittämissuhteita, jotka toivottavasti tulevaisuudessa helpottavat myymäläpäälliköitä työssään.

Käyn vastaukset läpi luottamuksellisesti. Tulokset tulevat työhöni koottuna niin, ettei yksittäisiä vastaajia pysty tunnistamaan. Vastaan kyselyyn liittyviin kysymyksiin mielelläni puhelimitse tai sähköpostilla.

Kyselyyn vastattuasi sulje lomake oheiseen palautuskuoreen ja lähetä TOK:n sisäisessä postissa allekirjoittaneelle. Vastaathan mahdollisimman pian tai viimeistään 30.10.2009 mennessä!

Suuri kiitos avustasi!

Terveisin
Jenni Malmivaara
jenni.malmivaara@gmail.com
040 544 6033

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Minkä ikäinen olet?

- alle 25-vuotias
- 25–35-vuotias
- 35–45-vuotias
- 45–55-vuotias
- yli 55-vuotias

2. Kuinka kauan olet toiminut Turun Osuuskaupassa esimiestehtävissä?

3. Mikä on koulutuksesi?

- peruskoulu
- ammattikoulu
- opistotaso
- korkeakoulu (AMK)
- korkeakoulu (YO)
- muu, mikä? _____

4. Oletko suorittanut valmennuksia Jollaksessa? Rastita kaikki suorittamasi vaihtoehdot.

- myynnin ammattitutkinto
- esimiesten perusvalmennus
- marketkaupan esimiesvalmennus
- kaupan esimiehen jatkovalmennus
- kenttäkoulutus (AMK)
- kenttäkoulutus (YO)
- muu koulutus, mikä? _____

5. Missä ketjussa toimit esimiehenä?

- Sale S-market Prisma

KIINTEISTÖNHOITO

6. Minulla on riittävästi tietoa toimipaikkani kiinteistönhoidosta.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

7. Toimipaikkani kiinteistöhoitoyritys suorittaa mielestäni riittävästi omavalvontaa.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

8. Onko sinulla parannusehdotuksia myymäläkiinteistöjen hoitoon liittyen?

TOK-Kiinteistötoiminnoilla on kiinteistöhuollon palautejärjestelmä, joka ei kuitenkaan ole yleisesti käytössä. Järjestelmän tarkoituksena olisi, että kiinteistöhuollon vikailmoitukset voisi tehdä järjestelmään, josta ne myös kuitattaisiin huolletuksi. Tällöin sekä toimipaikalle että Kiinteistötoiminnoille jäisi dokumentti järjestelmään tehdyistä toimenpiteistä ja niiden ajankohdista. Seuraavien kysymysten avulla halutaan selvittää, millainen mahdollisesti toteutettavan palautejärjestelmän tulisi olla, jotta se vastaisi myymälöiden tarpeita mahdollisimman hyvin.

9. Kiinteistöhuollon palautejärjestelmä olisi mielestäni hyödyllinen.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

10. Millaisissa asioissa olisit valmis käyttämään kiinteistöhuollon palautejärjestelmää?

11. Millainen olisi mielestäsi toimiva kiinteistöhuollon palautejärjestelmä?

SIIVOUS**12. Onko siivous ulkoistettu toimipaikassasi?** kyllä

(jos vastasit tähän, jatka alaspäin
vasemman puoleista saraketta ↓)

 ei

(jos vastasit tähän, jatka alaspäin
oikeanpuoleista saraketta ↓)

**13. Toimipaikkani siivous-
sopimuksessa määritelty
siivouksen laatu toteutuu tällä
hetkellä käytännössä.** täysin samaa mieltä jokseenkin samaa mieltä jokseenkin eri mieltä täysin eri mieltä

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

**14. Onko siivouksen työohje mieles-
täsi käyttökelpoinen työkalu
myymäläpäällikölle toimipaikan
siivouspalvelua valvoessa?** kyllä ei

en ole koskaan käyttänyt
siivouksen työohjetta

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

**15. Siivouspalvelusta reklamointi on
helppoa ja vaivatonta.** täysin samaa mieltä jokseenkin samaa mieltä jokseenkin eri mieltä täysin eri mieltä

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

**16. Siivousvälineiden ja puhdistus-
aineiden tilaaminen on helppoa
ja vaivatonta.** täysin samaa mieltä jokseenkin samaa mieltä jokseenkin eri mieltä täysin eri mieltä

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

**17. Toimipaikassani on riittävästi
tietoa siivousvälineiden ja
puhdistusaineiden
oikeanlaisesta käytöstä.** täysin samaa mieltä jokseenkin samaa mieltä jokseenkin eri mieltä täysin eri mieltä

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

**18. Lattianpesukoneen
huollattaminen on mielestäni
nopeaa ja vaivatonta.** kyllä ei

huoltotarvetta ei ole ollut

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

19. Minkä kouluarvosanan antaisit toimipaikkasi siivouspalveluyritykselle reklamointeihin reagoinnista?

- 4 (hylätty) 5 (välttävä)
 6 (kohtalainen) 7 (tyytyttävä)
 8 (hyvä) 9 (kiitettävä)
 10 (erinomainen)

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

20. Toimipaikkani siivouspalveluyritys suorittaa mielestäni riittävästi omavalvontaa.

- täysin samaa mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 jokseenkin eri mieltä
 täysin eri mieltä

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

21. Minkä kouluarvosanan antaisit siivouksen laadulle toimipaikassasi?

- 4 (hylätty) 5 (välttävä)
 6 (kohtalainen) 7 (tyytyttävä)
 8 (hyvä) 9 (kiitettävä)
 10 (erinomainen)

Jos et ole täysin tyytyväinen siivouksen laatuun, mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti mielipiteeseesi?

22. Minkä kouluarvosanan antaisit siivouksen laadulle toimipaikassasi?

- 4 (hylätty) 5 (välttävä)
 6 (kohtalainen) 7 (tyytyttävä)
 8 (hyvä) 9 (kiitettävä)
 10 (erinomainen)

Jos et ole täysin tyytyväinen siivouksen laatuun, mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti mielipiteeseesi?

JÄTEHUOLTO

23. Onko toimipaikallasi ympäristövastaava?

- kyllä, toimin itse ympäristövastaavana
- kyllä, yksi työntekijöistä on ympäristövastaava
- ei

24. Kuinka usein seuraat toimipaikkasi jätemääriä ja -kustannuksia jäteraporteista?

- kerran kuukaudessa
- kerran vuodessa
- harvemmin kuin kerran vuodessa
- en koskaan

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

25. Onko toimipaikkasi jätehuoltotiloissa ajanmukaiset lajitteluohjeet?

- kyllä
- ei, miksi? _____

26. Miten seuraat jäteastioiden tyhjennysvälien toimivuutta?

TUKIPALVELUIDEN JOHTAMINEN

27. Millä tavoin koet voivasi esimiehenä vaikuttaa kiinteistönhoito-, jätehuolto- ja siivouspalveluiden kustannustehokkuuteen?

28. Oman toimipaikkani kiinteistönhoito-, siivous- ja jätehuoltokustannusten seuraaminen on helppoa ja vaivatonta.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

29. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni kiinteistöhoitopalvelua toimipaikassani kustannustehokkaasti.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

30. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni siivouspalvelua / siivoustyötä toimipaikassani kustannustehokkaasti.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

31. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni jätehuoltopalvelua toimipaikassani kustannustehokkaasti.

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

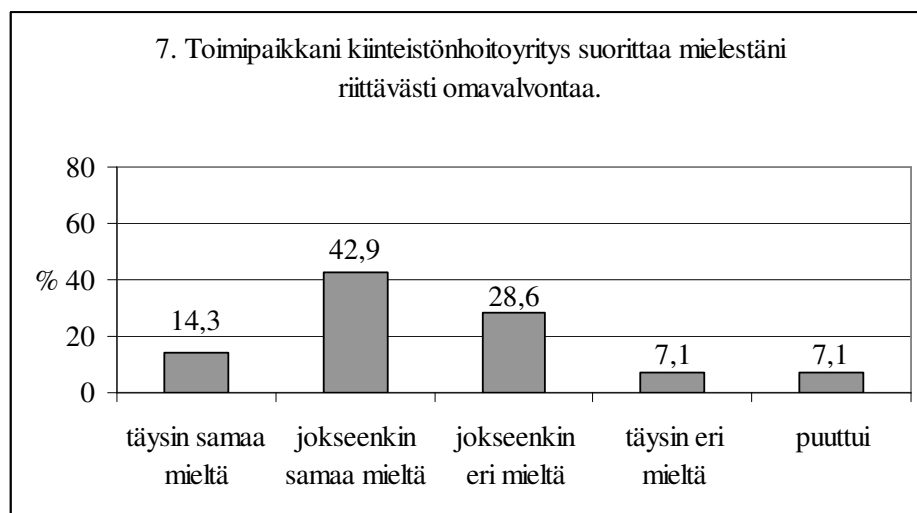
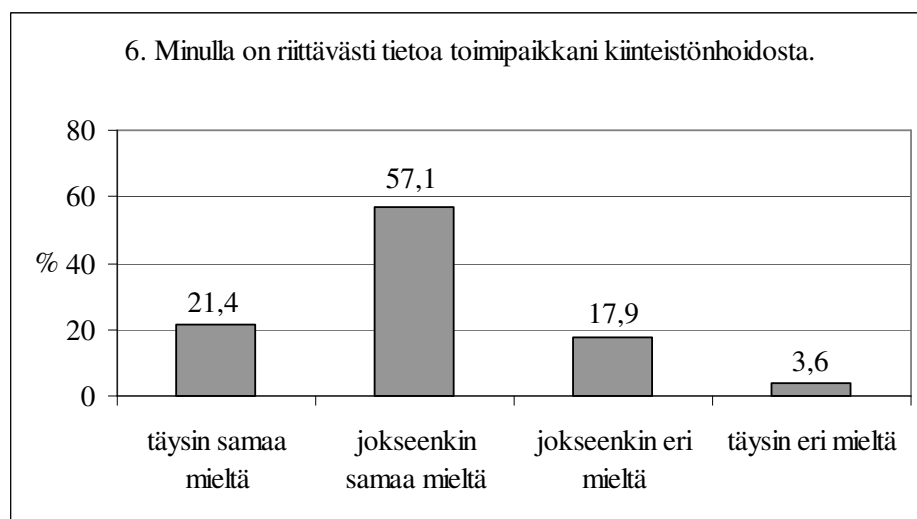
Voit perustella vastauksesi lyhyesti.

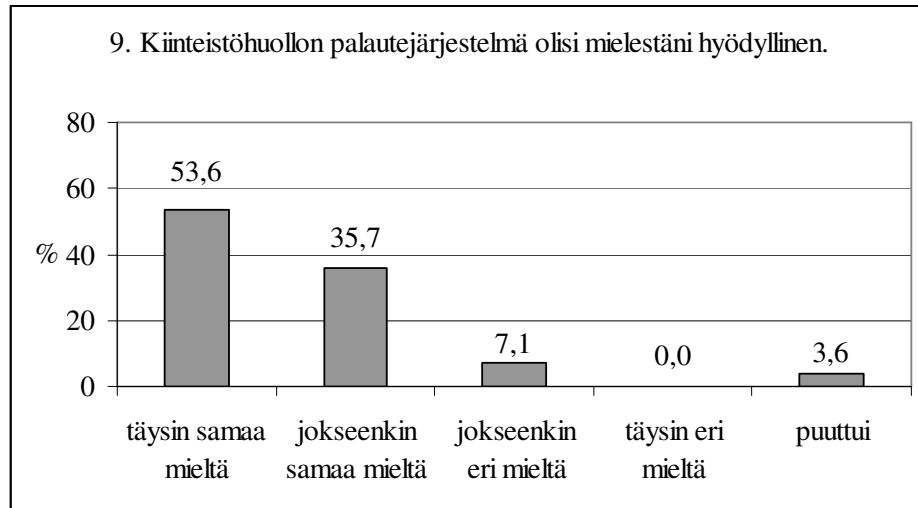
Tuleeko sinulle muuta mieleen kyselyn aiheista?

Kiitos vastauksistasi! 😊

KYSELYN TULOKSET

Tässä liitteessä on esitelty monivalintakysymysten tulokset pylväsdigrammeihin. Kysymykset on jaettu aihealueittain, kuten kyselylomakkeessa, ja jokainen diagrammi on otsikoitu monivalintakysymyksen alkuperäisessä muodossa.

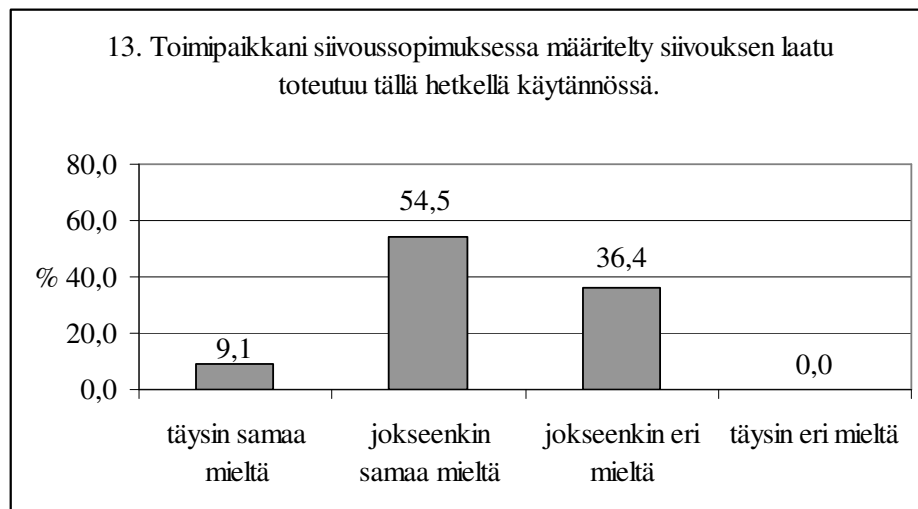
KIINTEISTÖNHOITO

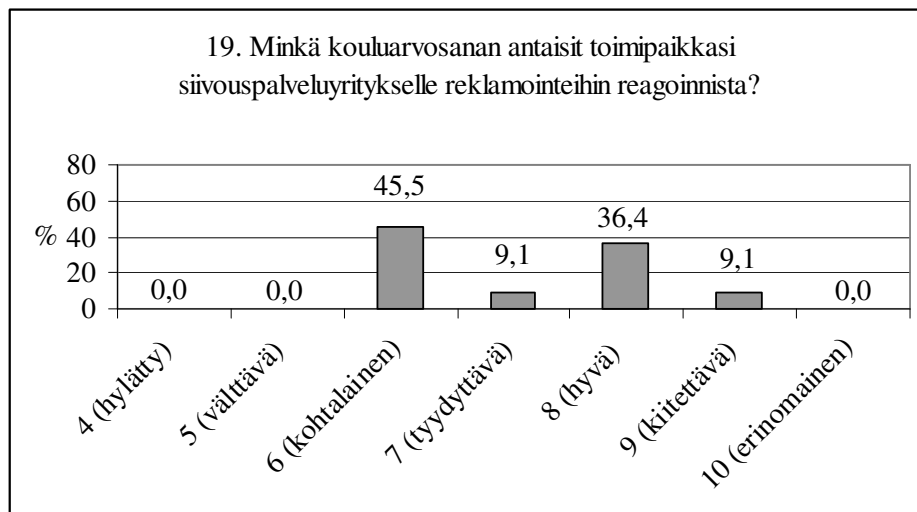
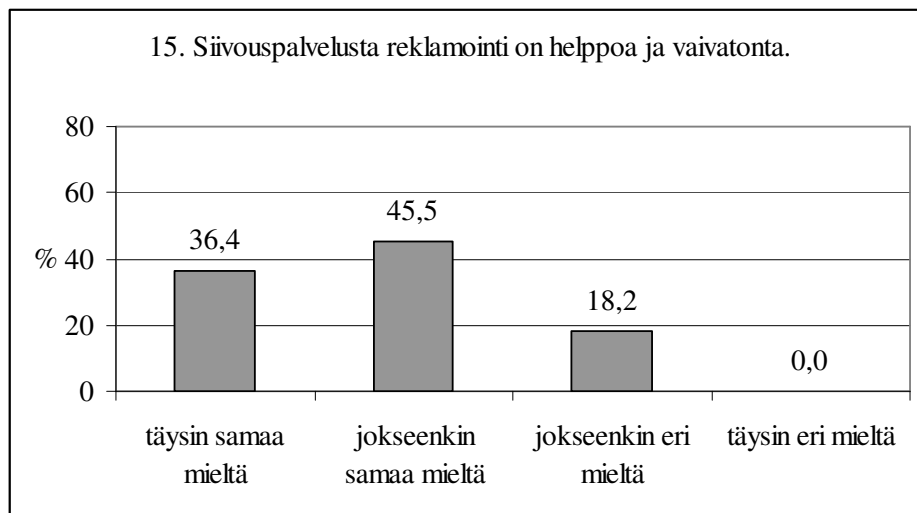
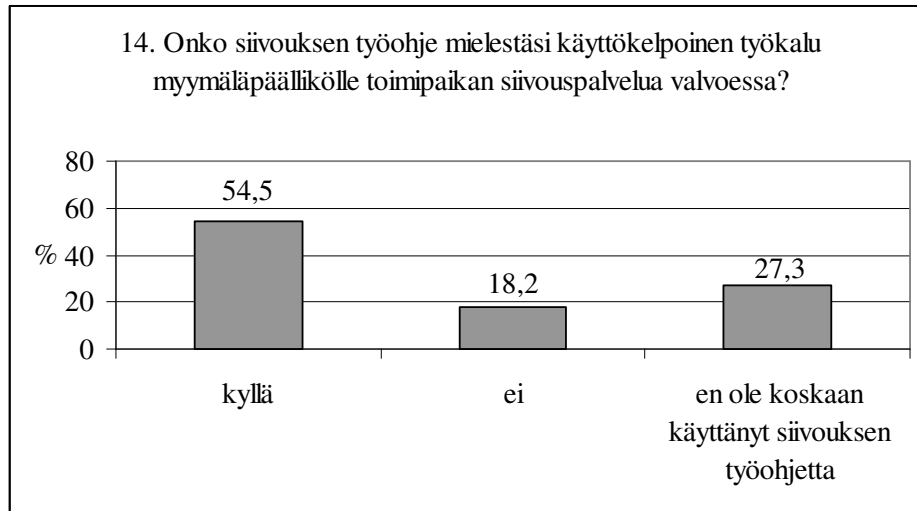


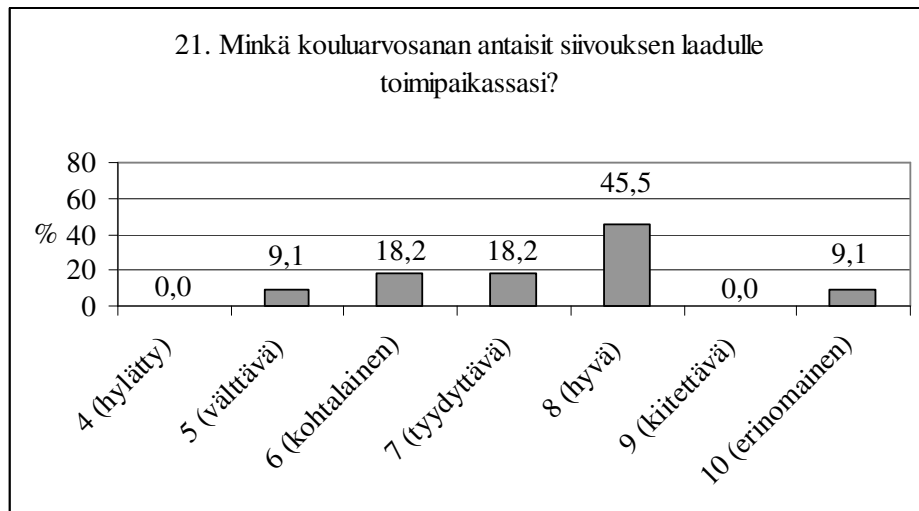
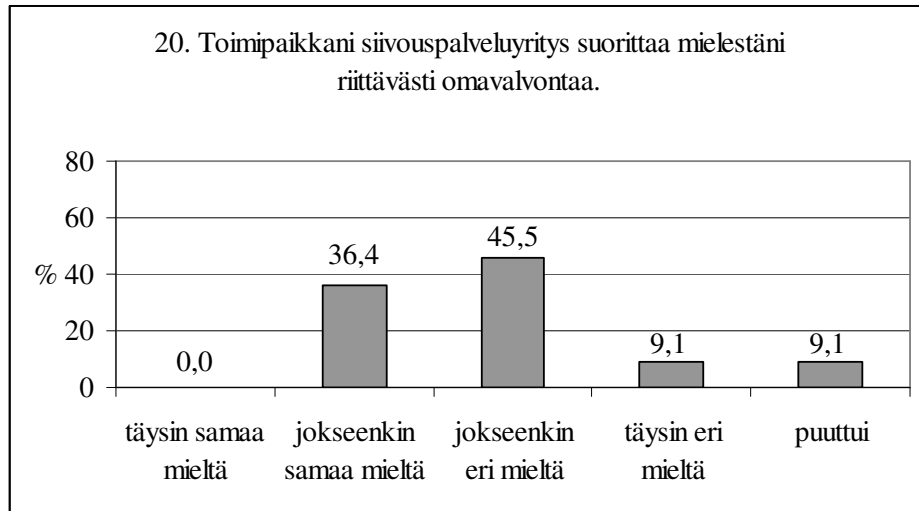
SIIVOUS

Tässä kyselyn osiossa ensimmäinen kysymys oli, onko siivous ulkoistettu toimipaikassasi. Vastajista 11 vastasi kyllä ja 17 ei. Kysymyksen jälkeen kysely jakaantui kahteen sarakkeeseen, joista vastaajan oli tarkoitus vastata vain toiseen. Tulokset on jaettu näiden sarakkeiden mukaisesti toimipaikkoihin, joissa on ulkoistettu siivouspalvelu ja toimipaikkoihin, joissa siivous suoritetaan itse.

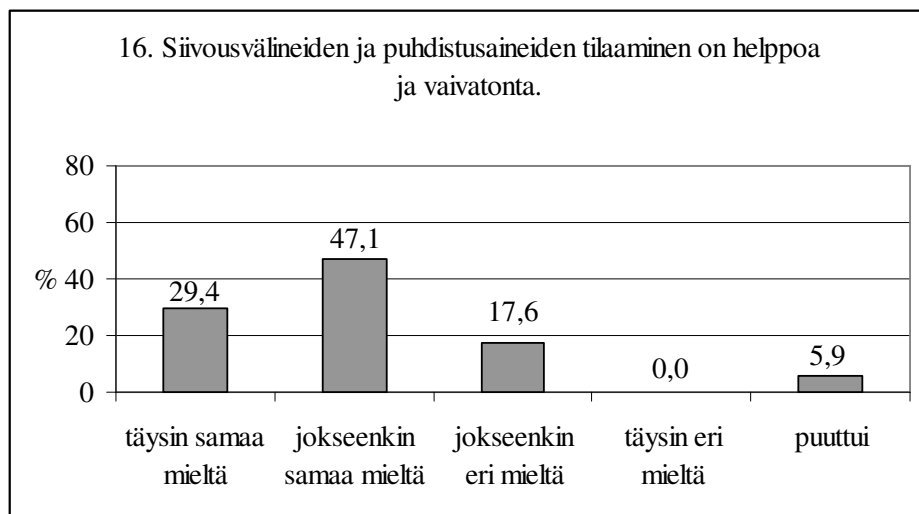
Tulokset toimipaikoista, joissa siivous on ulkoistettu:

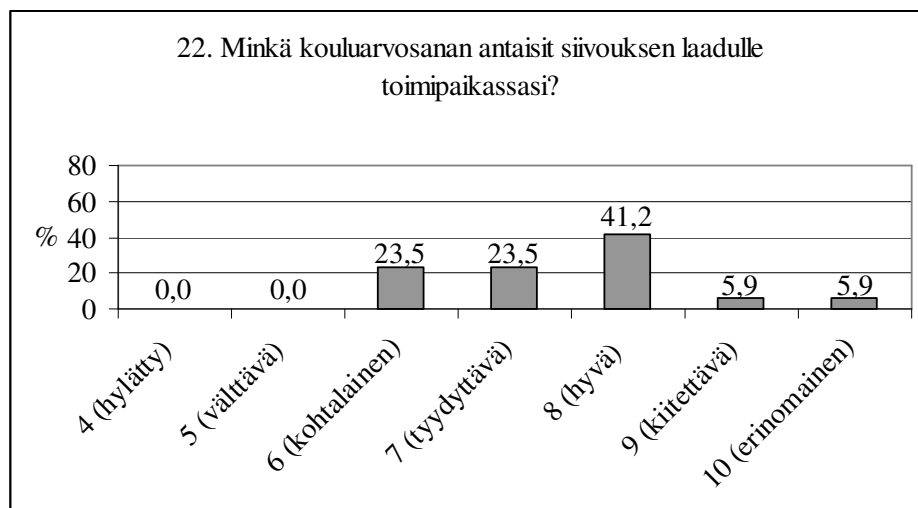
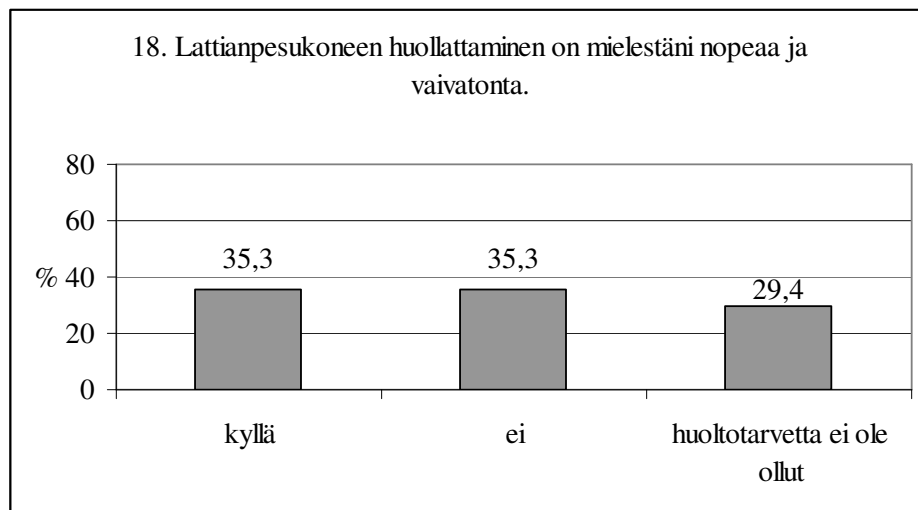
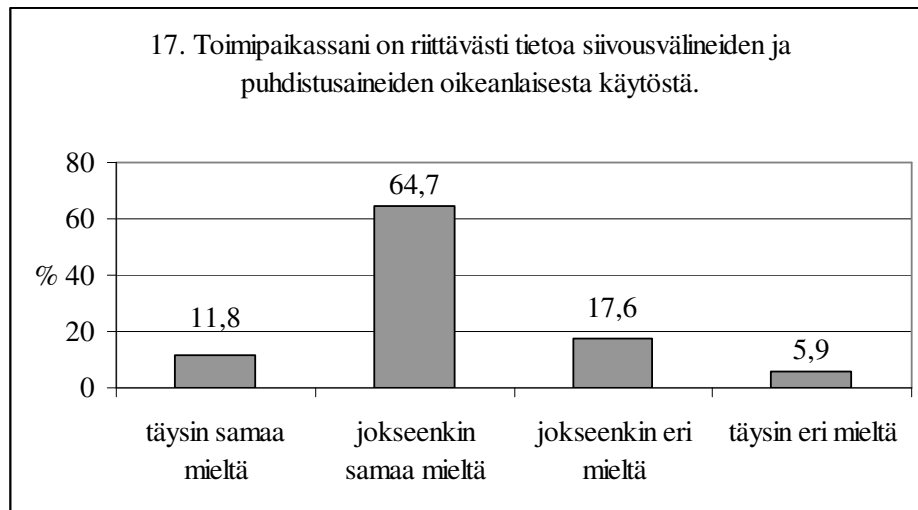




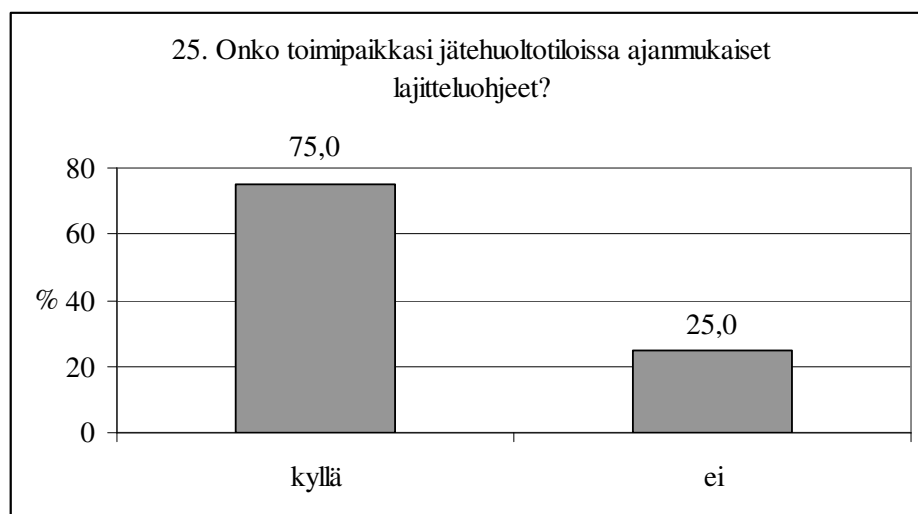
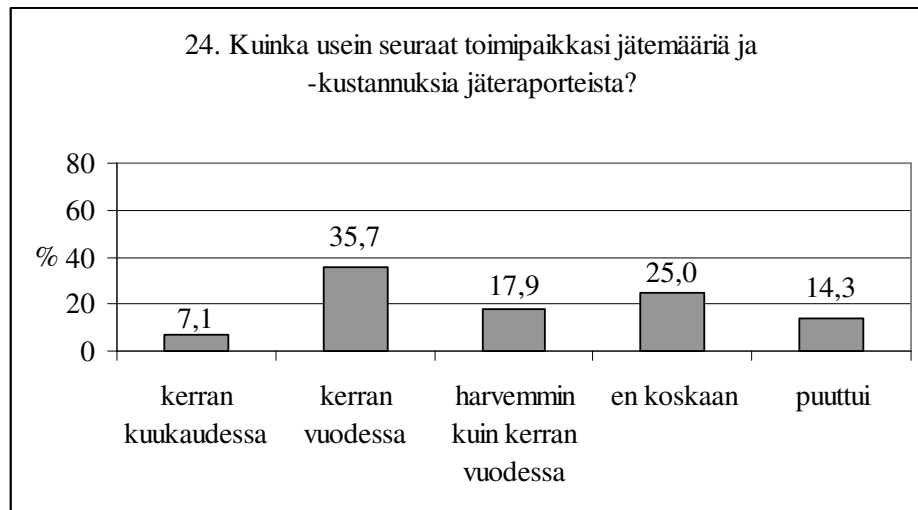
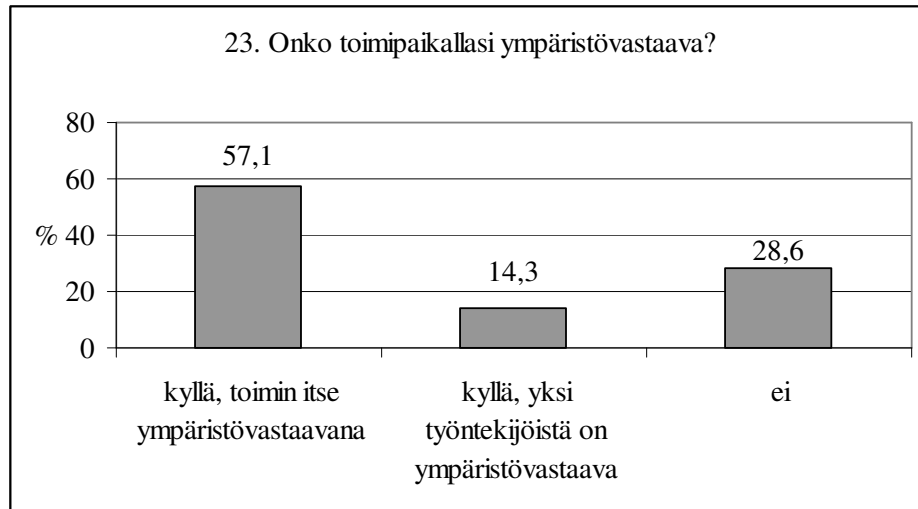


Tulokset toimipaikoista, joissa siivotaan itse:

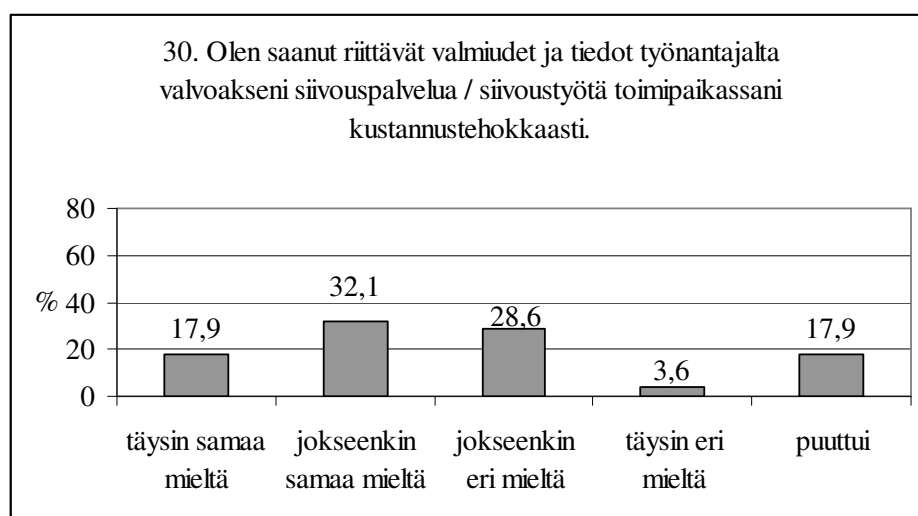
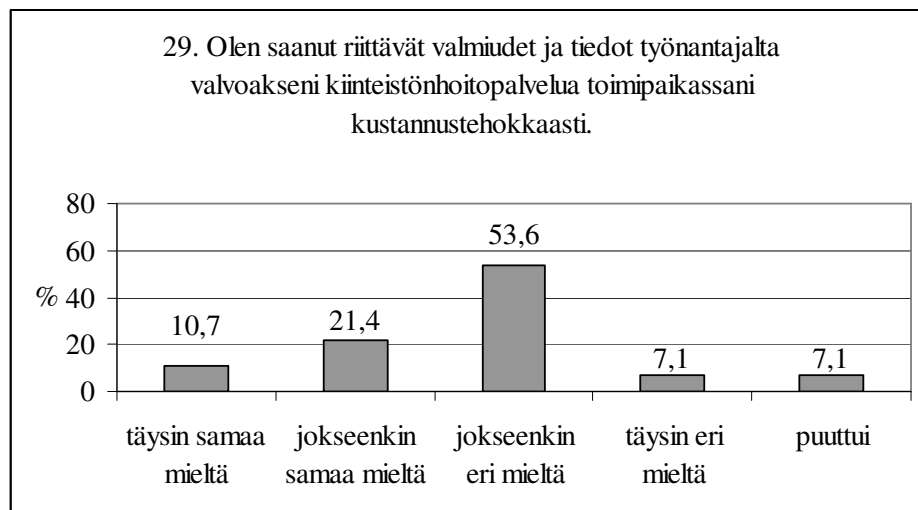
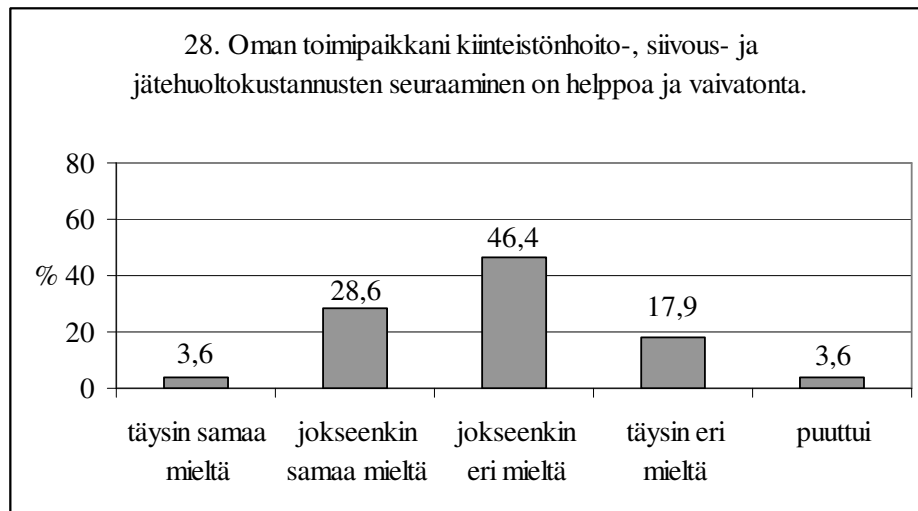


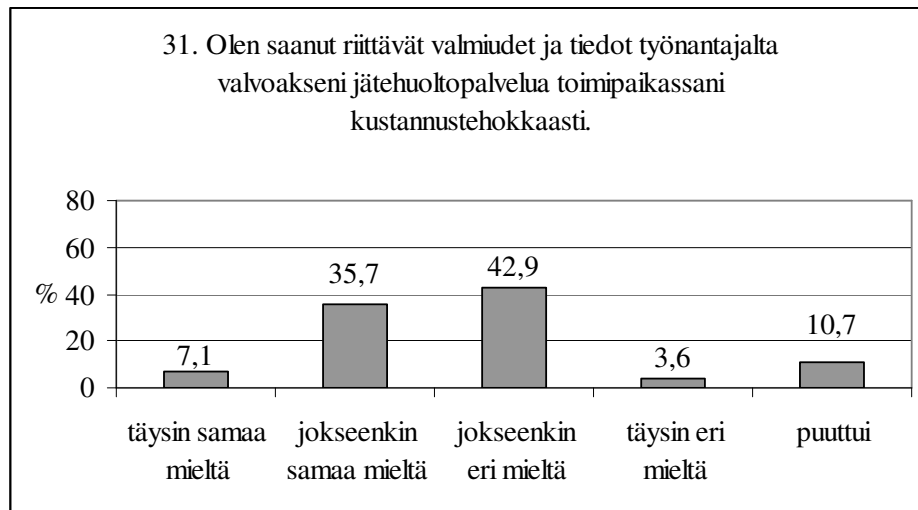


JÄTEHUOLTO



TUKIPALVELUIDEN JOHTAMINEN





Kysymys- numero		6.	7.	13.	15.	16.	17.	18.	20.	28.	29.	30.	31.
7.	r	,612**											
	p	,001											
13.	r	,535	,368										
	p	,090	,296										
15.	r	,643*	,702*	,740**									
	p	,033	,024	,009									
16.	r	-,261	-,282	.	.								
	p	,330	,309	.	.								
17.	r	,166	,117	.	.	,192							
	p	,524	,666	.	.	,477							
18.	r	,060	-,114	.	.	-,145	-,221						
	p	,818	,674	.	.	,592	,395						
20.	r	,211	,326	,472	,559	.	.	.					
	p	,558	,358	,169	,093	.	.	.					
28.	r	,152	,086	,074	,160	,415	-,240	,230	,216				
	p	,448	,677	,838	,658	,110	,354	,375	,549				
29.	r	,534**	,324	,431	,706*	,279	,427	-,065	,185	,228			
	p	,005	,114	,247	,033	,296	,087	,804	,634	,263			
30.	r	,356	,141	,100	,181	,103	,691**	,061	-,309	-,027	,324		
	p	,096	,531	,799	,641	,726	,006	,835	,419	,903	,131		
31.	r	,440*	,405*	,051	,537	,175	,409	-,151	,398	,239	,685**	,343	
	p	,028	,050	,896	,136	,533	,115	,577	,289	,249	,000	,118	
summa	r	,425*	,354	,327	,712*	,147	,185	-,131	,082	,549**	,812**	,497*	,848**
	p	,048	,116	,391	,031	,631	,545	,671	,835	,008	,000	,018	,000

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,01 (p-arvo).

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,05 (p-arvo).

Mann-Whitneyn U-testitulokset: taustamuuttujana ikä	p	Mean Ranks		z
		nuoret	iäkkäämmät	
6. Minulla on riittävästi tietoa toimipaikkani kiinteistönhoidosta.	,610	15,45	13,97	-,510
7. Toimipaikkani kiinteistöhoitoyritys suorittaa riittävästi omavalvontaa.	,149	10,72	14,97	-1,445
9. Kiinteistöhuollon palautejärjestelmä olisi mielestäni hyödyllinen.	,336	12,17	14,92	-,962
13. Toimipaikkani siivoussopimuksessa määritelty siivouksen laatu toteutuu tällä hetkellä käytännössä.	,647	6,67	5,75	-,458
15. Siivouspalvelusta reklamointi on helppoa ja vaivatonta.	,741	5,50	6,19	-,330
16. Siivousvälineiden ja puhdistusaineiden tilaaminen on helppoa ja vaivatonta.	,174	10,42	7,35	-1,360
17. Toimipaikassani on riittävästi tietoa siivousvälineiden ja puhdistusaineiden oikeanlaisesta käytöstä.	1,000	9,00	9,00	,000
20. Toimipaikkani siivouspalveluyritys suorittaa mielestäni riittävästi omavalvontaa.	,665	4,75	5,69	-,433
24. Kuinka usein seuraat toimipaikkasi jätemääriä ja -kustannuksia jäteraporteista?	,130	15,17	10,90	-1,513
28. Oman toimipaikkani kiinteistöhoito-, siivous- ja jätehuoltokustannusten seuraaminen on helppoa ja vaivatonta.	,405	15,67	13,17	-,833
29. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni kiinteistöhoitopalvelua toimipaikassani kustannustehokkaasti.	,526	14,67	12,88	-,635
30. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni siivouspalvelua / siivoustyötä toimipaikassani kustannustehokkaasti.	,218	14,25	10,80	-1,232
31. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni jätehuoltopalvelua toimipaikassani kustannustehokkaasti.	,732	12,39	13,34	-,343

Mann-Whitneyn U-testitulokset: taustamuuttujana esimieskokemus	p	Mean Ranks		z
		alle 3 v.	3v. tai yli	
6. Minulla on riittävästi tietoa toimipaikkani kiinteistönhoidosta.	,052	19,00	12,57	-1,941
7. Toimipaikkani kiinteistöhoitoyritys suorittaa riittävästi omavalvontaa.	,514	14,80	12,55	-,652
9. Kiinteistöhuollon palautejärjestelmä olisi mielestäni hyödyllinen.	,660	14,70	13,21	-,440
16. Siivousvälineiden ja puhdistusaineiden tilaaminen on helppoa ja vaivatonta.	,621	9,30	8,14	-,494
17. Toimipaikassani on riittävästi tietoa siivousvälineiden ja puhdistusaineiden oikeanlaisesta käytöstä.	,479	8,00	9,55	-,709
24. Kuinka usein seuraat toimipaikkasi jätemääriä ja -kustannuksia jäteraporteista?	,099	16,20	10,83	-1,647
28. Oman toimipaikkani kiinteistöhoito-, siivous- ja jätehuoltokustannusten seuraaminen on helppoa ja vaivatonta.	,556	15,00	13,05	-,588
29. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni kiinteistöhoitopalvelua toimipaikassani kustannustehokkaasti.	,437	14,83	12,42	-,778
30. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni siivouspalvelua / siivoustyötä toimipaikassani kustannustehokkaasti.	,068	15,90	10,21	-1,823
31. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni jätehuoltopalvelua toimipaikassani kustannustehokkaasti.	,508	14,00	12,00	-,661

Mann-Whitneyn U-testitulokset: taustamuuttujana myymälätyyppi	p	Mean Ranks		z
		pieni	suuri	
6. Minulla on riittävästi tietoa toimipaikkani kiinteistönhoidosta.	,246	16,00	12,77	-1,160
7. Toimipaikkani kiinteistöhoitoyritys suorittaa riittävästi omavalvontaa.	,783	13,86	13,08	-,276
9. Kiinteistöhuollon palautejärjestelmä olisi mielestäni hyödyllinen.	,213	15,50	12,13	-1,244
13. Toimipaikkani siivoussopimuksessa määritelty siivouksen laatu toteutuu tällä hetkellä käytännössä.	,215	9,50	5,65	-1,241
15. Siivouspalvelusta reklamointi on helppoa ja vaivatonta.	,125	10,50	5,55	-1,535
16. Siivousvälineiden ja puhdistusaineiden tilaaminen on helppoa ja vaivatonta.	,212	7,85	11,33	-1,247
17. Toimipaikassani on riittävästi tietoa siivousvälineiden ja puhdistusaineiden oikeanlaisesta käytöstä.	,657	9,21	8,00	-,444
20. Toimipaikkani siivouspalveluyritys suorittaa mielestäni riittävästi omavalvontaa.	,564	7,00	5,33	-,577
24. Kuinka usein seuraat toimipaikkasi jätemääriä ja -kustannuksia jäteraporteista?	,245	13,96	10,77	-1,164
28. Oman toimipaikkani kiinteistöhoito-, siivous- ja jätehuoltokustannusten seuraaminen on helppoa ja vaivatonta.	,477	14,90	12,88	-,712
29. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni kiinteistöhoitopalvelua toimipaikassani kustannustehokkaasti.	,467	14,33	12,36	-,728
30. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni siivouspalvelua / siivoustyötä toimipaikassani kustannustehokkaasti.	,090	14,17	9,64	-1,697
31. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni jätehuoltopalvelua toimipaikassani kustannustehokkaasti.	,175	14,61	10,95	-1,355

Mann-Whitneyn U-testitulokset: taustamuuttujana esimiesvalmennus	p	Mean Ranks		z
		kyllä	ei	
6. Minulla on riittävästi tietoa toimipaikkani kiinteistönhoidosta.	,622	13,91	15,29	-,493
7. Toimipaikkani kiinteistöhoitoyritys suorittaa riittävästi omavalvontaa.	,373	12,43	14,95	-,890
9. Kiinteistöhuollon palautejärjestelmä olisi mielestäni hyödyllinen.	,847	14,23	13,71	-,194
13. Toimipaikkani siivoussopimuksessa määritelty siivouksen laatu toteutuu tällä hetkellä käytännössä.	,413	6,80	5,33	-,819
15. Siivouspalvelusta reklamointi on helppoa ja vaivatonta.	,555	6,60	5,50	-,591
16. Siivousvälineiden ja puhdistusaineiden tilaaminen on helppoa ja vaivatonta.	,953	8,55	8,42	-,059
17. Toimipaikassani on riittävästi tietoa siivousvälineiden ja puhdistusaineiden oikeanlaisesta käytöstä.	,238	8,09	10,67	-1,181
20. Toimipaikkani siivouspalveluyritys suorittaa mielestäni riittävästi omavalvontaa.	,488	6,10	4,90	-,693
24. Kuinka usein seuraat toimipaikkasi jätemääriä ja -kustannuksia jäteraporteista?	,522	11,63	13,38	-,641
28. Oman toimipaikkani kiinteistöhoito-, siivous- ja jätehuoltokustannusten seuraaminen on helppoa ja vaivatonta.	,729	14,41	13,41	-,346
29. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni kiinteistöhoitopalvelua toimipaikassani kustannustehokkaasti.	,193	14,88	11,30	-1,301
30. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni siivouspalvelua / siivoustyötä toimipaikassani kustannustehokkaasti.	,576	11,35	12,85	-,559
31. Olen saanut riittävät valmiudet ja tiedot työnantajalta valvoakseni jätehuoltopalvelua toimipaikassani kustannustehokkaasti.	,714	13,40	12,40	-,366