

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Matkailu- ja ravitsemisala, Kuopio

OPAS YÖVUORON

Yövuoron työohjekansio Hotelli Cumulus Kuopioon

Eija Pihl

Restonomien opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Toukokuu 2011

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU Matkailu- ja ravitsemisala, Kuopio Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma		
Tekijä(t) Eija Pihl		
Työn nimi Opas Yövuoroon – Yövuoron työohjekansio hotelli Cumulus Kuopioon		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 23.5.2011	Sivumäärä 36 + 4
Työn ohjaaja(t) Kristina Laitinen	Toimeksiantaja Hotelli Cumulus Kuopio	
Tiivistelmä		
<p>Palvelun laatu on erittäin tärkeä osa hotellin toimintaa. Laadukas palvelu on virheetöntä, luotettavaa ja oikea-aikaista. Se vastaa asiakkaan tarpeisiin ja täyttää hänen odotuksensa. Myös yritys hyötyy laadukkaasta palvelusta, sillä virheitä tapahtuu vähemmän ja asiakastyytyväisyyden myötä kannattavuus paranee. Palvelun laatuun vaikuttavat palvelun suunnittelu- ja toteutusprosessi, yrityksen imago, asiakkaan ennakko-odotukset ja varsinainen palvelutapahtuma. Palvelun laatua voidaan parantaa kehittämällä sen toteutukseen liittyviä prosesseja.</p> <p>Suurin osa hotellin asiakaspalvelusta tapahtuu päivällä, mutta yövuoron merkitys hotellin toiminnalle on erittäin suuri. Yövuorossa suoritetaan tarvittavat yöajot, jotta hotellivuorokausi vaihtuu ja järjestelmät päivittyvät alkavaa päivää varten. Vakituksilla yövuorolaisilla on paljon sellaista tietoa ja taitoa yövuorossa toimimisesta, jota päivävuoroa tekevillä työntekijöillä ei ole. Suuri osa tästä on hiljaista tietoa, eli kokemuksen kautta opittua tietoa ja taitoa, jota on vaikea kuvailla sanoin tai opettaa muille. Hiljaista tietoa voidaan muuttaa näkyväksi mallittamalla, eli luoda tiedoista ja taidoista malli, joka on mahdollista opettaa myös muille.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli yövuoron toiminnan laadun parantaminen hotelli Cumulus Kuopiossa. Hotelli Cumulus Kuopio on Kuopion keskustassa sijaitseva kaupunkihotelli, jonka vastaanotto on auki ympäri vuorokauden. Käytössä olevat yövuoron ohjeet oli todettu osittain vanhentuneiksi ja eri työntekijöillä oli erilaisia toimintatapoja yövuoron toteuttamiseksi. Toimintatavat haluttiin yhtenäistää ja ohjeet päivittää ajantasaisiksi ennen kesää ja vuoden kiireisintä aikaa.</p> <p>Toiminnan laadun parantamiseksi käytettiin osallistuvaa havainnointia. Vakituisten työntekijöiden hiljaista tietoa kartoitettiin mallittamalla ja yövuoron toimintaan perehdyttiin hyvin. Työohjeet uudistettiin yhdistämällä havaittu hiljainen tieto kirjallisiin ohjeisiin. Näin saatiin aikaan Opas Yövuoroon –työohjekansio, joka toimii jatkossa yhteisenä oppaana yövuoron työntekijöille.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään toiminnan laatua, hiljaista tietoa ja hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi mallittamalla.</p>		
Avainsanat Hiljainen tieto, mallittaminen, toiminnan kehittäminen ja toiminnan laatu		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Tourism and Hospitality, Kuopio Degree Programme, option Degree programme in hotel and restaurant management		
Author(s) Eija Pihl		
Title of study Degree programme in hotel and restaurant management		
Type of project	Date	Pages
Thesis	23.5.2011	36 + 4
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Kristina Laitinen		Hotel Cumulus Kuopio
Abstract <p>The quality of service is a very important part of hotel services. Good service is flawless, reliable and it happens at the right time. It will satisfy the customers' needs and expectations. A company benefits from good service. Profitability gets better when fewer mistakes are made and customer satisfaction is at high level. The quality of service depends on the planning and realization processes, the image of the company, expectations of the customer and how the customer experiences the service as it happens. The quality of service can be improved by developing the realization processes of the service.</p> <p>In hotels most of the customer service takes part in the daytime, but the importance of night shift is crucial to hotel operations. A night worker does the necessary night runs and updates the hotel systems for the coming day. Permanent night workers have a lot of knowledge about working in the night shift that day workers do not have. Most of this knowledge is tacit knowledge a.k.a. knowledge that they have learnt via experience and which is hard to explain or teach to others. It is possible to change tacit knowledge to explicit knowledge by modeling. Modeling creates a simple model of the knowledge and actions, which are then possible to teach to others.</p> <p>The goal of this thesis was to improve the quality of operations in nightshift at hotel Cumulus Kuopio. Hotel Cumulus Kuopio is a hotel located in the city center of Kuopio. The reception of the hotel is open 24 hours a day. The current night shift manual in use was partly out of date and different workers had different working habits during the night shift. The hotel management wanted to standardize night shift operations and update the working manual before the summer when it is the busiest season of the year.</p> <p>To improve the quality of operations the night workers were observed and modeling was used in order to find out the tacit knowledge they have. Also the old working manuals were thoroughly studied and updated. The tacit knowledge of the night workers was combined with the updated working manual and the result was Opas Yövuoroon (A guide for the night shift) a new manual, which will be a common manual for all the night workers.</p> <p>This thesis concentrates on the quality of operations, tacit knowledge and bringing tacit knowledge to explicit knowledge by modeling.</p>		
Keywords Tacit knowledge, modeling, improving of operations, quality of services		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Työn lähtökohta	5
1.2 Työn tavoite ja merkitys toimeksiantajalle	6
1.3 Hotelli Cumulus Kuopio	7
2 TOIMINNAN LAADUN PARANTAMINEN	9
2.1 Toiminnan laatu	9
2.2 Hiljainen tieto.....	13
2.3 Mallittaminen	17
3 TYÖN TOTEUTTAMINEN	21
3.1 Toiminnallinen opinnäytetyö	21
3.2 Toiminnan kehittämisen spiraali.....	22
3.3 Yövuoron toiminnan kehittämisprosessi.....	23
3.3.1 Työohjeiden kehittäminen	26
3.3.2 Toimintatapojen kehittäminen.....	27
3.3.3 Toiminnan kehittäminen	28
3.4 Opas Yövuoroon –työohjekansio.....	29
4 POHDINTA.....	32
LÄHTEET	35
LIITTEET	37
LIITE 1 Perusohjeet – sisällysluettelo	
LIITE 2 Erillisohjeet – luettelo	

1 JOHDANTO

1.1 Työn lähtökohta

Kesä on Kuopion hotelleissa kiireistä aikaa ja työvuorojen suunnittelu voi lomien ja ruuhkaviikkojen takia olla hyvinkin haastavaa. Myös äkilliset sairastapaukset saattavat vaikuttaa hyvin monen työntekijän vuoroihin ja erityisesti yövuoro on osoittautunut haasteelliseksi vuoroksi miehittää.

Opinnäytetyöni "Opas Yövuoroon" tähtää yövuoron toiminnan laadun parantamiseen hotelli Cumulus Kuopiossa. Työ sai alkunsa toimeksiantajan tarpeesta päivittää yövuoron työohjeet ajantasaisiksi.

Hotellin yövuoro eroaa päivävuoroista hyvin paljon, sillä yövuorossa suurin osa työtehtävistä on sellaisia, joita ei päivävuorossa tehdä lainkaan (esim. yöajot, raportit ja rahatililykset). Cumulus Kuopion yövuoron kirjalliset ohjeet ovat muutaman vuoden takaa ja ne ovat osittain vanhentuneet niin uusien ohjelmien kuin toimintatapojen muutosten myötä. Tilanteen ovat huomanneet sekä työntekijät että esimies ja tarve yövuoron ohjeiden päivittämiseen on suuri. Toimeksiantajan toiveesta Opas Yövuoroon suunniteltiin valmistumaan kevääksi 2011, jotta ennen kesän ja kiireen alkua siitä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty sekä työpaikalle että työntekijöille.

Vakituisia yövuorolaisia Cumulus Kuopiossa on vain kaksi. Koska osa työntekijöistä tekee ainoastaan päivävuoroja, ei kaikilla ole tarkkaa kuvaa yövuoron työtehtävistä. Ne työntekijät, jotka tekevät päivävuoron lisäksi myös yövuoroa, tekevät niitä vai harvoin, eikä heillä ole välttämättä riittävää tietotaitoa kaikkien yövuoron työtehtävien hoitamiseen. Yövuoron kirjalliset ohjeet ovat myös osittain vanhentuneet ja suurin osa tiedoista siirtyy suullisena tietona työntekijältä toiselle. Jokaisella työntekijällä on hieman erilainen tapa toimia yövuorossa riippuen siitä, mitkä ohjeet ja millaisen perehdytyksen hän on yövuoroon aikanaan saanut.

Vankin tietotaito yövuoron hoitamiseen on talon kahdella yövuorolaisella, jotka ovat työskennelleet talossa jo useampia vuosia. He tekevät vain yövuoroa, joten heillä on jo vakiintuneet tavat hoitaa yövuoro ja he tietävät parhaiten myös

ratkaisut ongelmatilanteisiin. Koska he tekevät vain yövuoroa, jää vuorovaikutus ja tietotaidon siirtyminen toisille työntekijöille kuitenkin vähäiseksi, sillä he työskentelevät yleensä yksin, eikä vuoron vaihtuessa aina ole aikaa keskustella muusta kuin päivän työasioista. Tietoja pyritään jakamaan henkilöstöpalavereissa tai ohjeistamalla suoraan työntekijää, joka kaipaa apua, mutta näin kaikki tieto ei saavuta kaikkia työntekijöitä.

1.2 Työn tavoite ja merkitys toimeksiantajalle

Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa Cumulus Kuopion yövuoroon liittyvät ohjeet ja toimintatavat, päivittää ne ja luoda toimiva, päivitetty opas yövuoron toimintaan ja työtehtäviin. Oppaan avulla kuka tahansa hotelli Cumulus Kuopion vastaanoton työntekijöistä voi tarvittaessa tehdä yövuoron itsenäisesti.

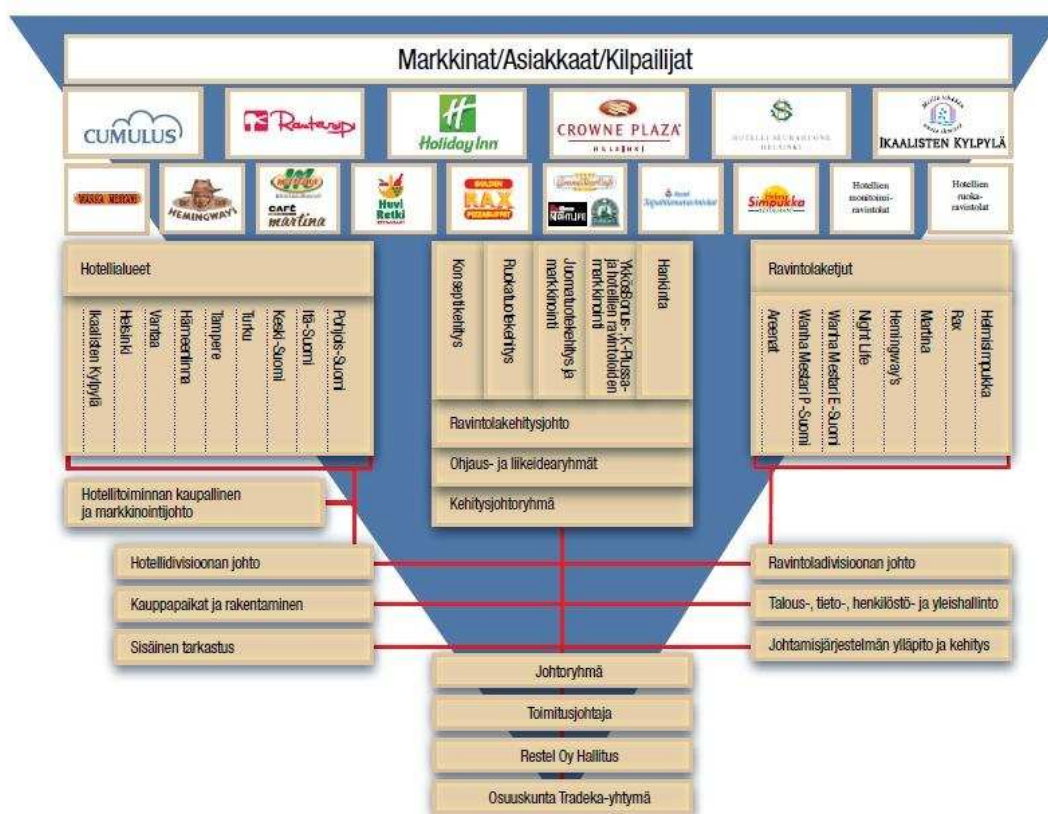
Myös yövuoron toimintatavat yhtenäistyvät, kun ohjeet päivitetään ja kerätään kaikki yhteen kansioon. Vanhoista puutteellisista ohjeista voidaan luopua ja kaikki työntekijät voivat käyttää samaa päivitettyä ohjetta, jota säilytetään hotellin vastaanotossa. Uusien ohjeiden päivittäminen käy helposti, sillä kansioon voidaan lisätä uusia ohjeita ja vanhentuneita poistaa sitä mukaan, kun ohjeet muuttuvat ja kaikki työntekijät pysyvät muutoksissa mukana.

Uusi opas esiteltiin Cumulus Kuopion vastaanoton kuukausipalaverin yhteydessä kaikille työntekijöille ja samalla heille pidettiin informaatiotilaisuus yövuoron työtehtäviin sekä oppaan käyttöön. Tilaisuuden tarkoitus oli antaa perustiedot yövuoron toiminnasta jokaiselle työntekijälle, eli parantaa edellytyksiä tehdä yövuoro itsenäisesti tarpeen vaatiessa. Myös kokonaiskuva vastaanoton toiminnasta parantuu, vaikkei työntekijä itse olisi yövuoroa koskaan tehnytään. Työvuorosunnittelu lomien ja sairastapausten ajalle helpottuu, kun kaikilla työntekijöillä on edellytykset hoitaa myös yövuoro.

Opinnäytetyössäni keskitytään vain yövuoron erityistehtäviin ja yövuoron toiminnan kehittämiseen, eikä kyseessä ole perehdytysopas vastaanoton työtehtäviin. Yövuorossa toimiminen vaatii talon tapojen ja vastaanoton perustaitojen osaamista, joihin jokainen vastaanoton työntekijä on jo saanut perehdytyksen taloon tullessaan.

1.3 Hotelli Cumulus Kuopio

Työn toimeksiantaja on Hotelli Cumulus Kuopio, Kuopion keskustassa sijaitseva kaupunkihotelli. Osuuskunta Tradeka-yhtymä omistaa Restel Oy:n, joka hallinnoi mm. Cumulus-hotelliketjua. Restel Oy:n toimintaorganisaation rakenne löytyy alla olevasta organisaatiokaaviosta (Kuvio 1). Restelillä on yhteensä 47 hotelleja. Näistä 26 on Cumulus Hotelleja, joista viisi sijaitsee Itä-Suomen alueella. Cumulusten suurimpia kilpailijoita ovat S-ryhmän ja Scandic-ketjun hotellit. (Restelin vuosikertomus 2010, 2011.)



Kuvio 1. Restel Oy:n toimintaorganisaatio (Restelin vuosikertomus 2010, 2011)

Hotelli Cumulus Kuopio aloitti toimintansa vuonna 1977. Sitä ennen samassa kiinteistössä oli toiminut yksityinen hotelli kolmen vuoden ajan. Tällä hetkellä

Cumulus Kuopiossa on 140 huonetta ja 240 vuodepaikkaa. Hotellin yhteydessä toimii ravintola Huviretki, jossa tarjoillaan myös hotellin aamiainen. Hotellin liikeidea on olla rento ja kodikas hotelli kaupungin keskustassa, jonne on helppo tulla. Suurin osa Cumuluksen asiakkaista on liikematkalaisia ja urheiluseuroja, kesäaikaan ja lomakausina Cumuluksessa käy runsaasti myös vapaa-ajan matkalaisia ja erityisesti lapsiperheitä. (Restel Oy 2008.)

Hotelli Cumuluksen vastaanotto on auki ympäri vuorokauden ja työpäivä jakautuu kolmeen perusvuoroon: aamu-, ilta- ja yövuoroon. Vastaanotossa on hotellipäällikön lisäksi töissä viisi kokopäiväistä ja viisi osa-aikaista vastaanottovirkailijaa. Vakituista työntekijöistä kaksi on yövuorolaisia, toiset tekevät yleensä vain päivävuoroja, eli aamu- tai iltavuoroja. Osa-aikatyöntekijät tekevät pääosin päivävuoroja, mutta tarvittaessa myös yövuoroa, kuten vakituisten yövuorolaisten lomien tai sairastapausten aikana. Tämän lisäksi vastaanotossa on usein myös työharjoittelijoita, jotka tekevät päivävuoroja vakituisten työntekijöiden ohjauksessa. He käyvät tutustumassa yövuoron toimintaan 1-3 yövuorossa.

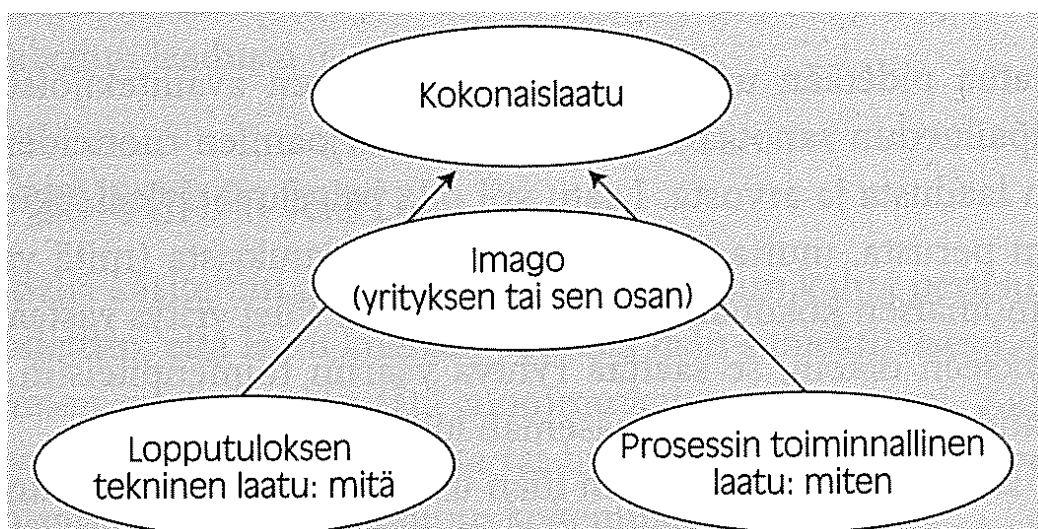
Työvuoroissa ollaan yleensä yksin tai harjoittelijan kanssa. Kiireisinä päivinä vastaanotossa on tuplamiehitys tai ns. ”apuvuorolainen”, jolloin toinen työntekijä tulee vastaanottoon 4-8 tunnin vuoroon normaalin päivävuoron avuksi. Yövuorossa ollaan yleensä aina yksin.

2 TOIMINNAN LAADUN PARANTAMINEN

2.1 Toiminnan laatu

Laatua on hyvin monenlaista. Yleensä laadulla tarkoitetaan sitä, kuinka yritys voi mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti täyttää asiakkaan tarpeet. Laatu on siis asiakkaan kokemus saamastaan tuotteesta tai palvelusta. Mitä paremmin odotukset täyttyvät, sitä laadukkaampana asiakas tuotteen kokee. (Lecklin 2002, 18.) Laatuun yhdistetään myös virheettömyys ja luotettavuus. Tuotteen tai palvelun tulee olla käyttötarkoitukseensa sopiva, sen tulee täyttää sille asetetut kriteerit ja sen pitää toimia luvutulla tavalla (Lillrank 1999, 28).

Palveluyrityksessä, jossa asiakas ei saa aina konkreettista tuotetta, laatu arvioidaan saadun palvelun kautta. Koettuun laatuun vaikuttavat useat eri tekijät. Vaikka asiakas vasta tuotteen tai palvelun saatuaan määrittää tuotteen laadun, sen lopulliseen laadukkuuteen vaikuttavat myös monet aiemmat toiminnot, joita asiakas ei ole välttämättä lainkaan nähnyt, kuten konkreettisen tuotteen valmistusprosessi tai palvelutuotteen suunnittelu ja toteutusprosessit, sekä tuotteen tai palvelun tuottaneen yrityksen imago. Erityisesti palvelutuotteessa kokonaislaatuun vaikuttavat seikat voidaan jakaa kahteen ns. palvelun laatu-oluttavuuteen: tekniseen laatuun ja toiminnalliseen laatuun (ks. Kuvio 2). (Lillrank 1999, 25-26; Grönroos 2009, 101-103.)



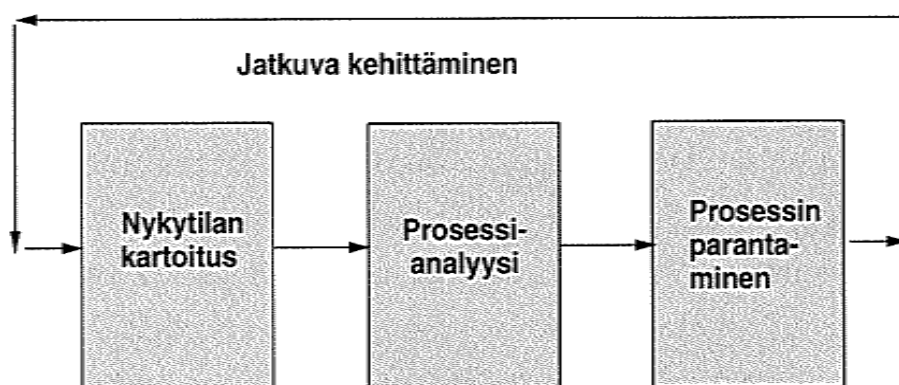
Kuvio 2. Kaksi palvelun laatu-oluttavuutta (Grönroos 2009, 103)

Teknisellä laadulla tarkoitetaan, minkä palvelun asiakas saa ja toiminnallisella laadulla sitä, miten hän sen saa. Toiminnallista laatua on vaikeampi arvioida kuin teknistä laatua, sillä se riippuu hyvin paljon asiakkaan näkökulmasta: ennakkoodotuksista, toiveista ja siitä mielikuvasta, joka asiakkaalla yrityksestä on. Mielikuvaan puolestaan vaikuttavat yrityksen imago ja asiakkaan aiemmat kokemukset yrityksessä asioimisesta. Mikäli asiakkaalla on aiemmin ollut hyviä kokemuksia yrityksen palvelusta ja tuotteista, on hänellä jo valmiiksi positiivinen asenne yritystä kohtaan ja hän antaa helpommin anteeksi palvelussa sattuvat pienet virheet. Jos asiakkaalla puolestaan on huonoja kokemuksia yrityksen toiminnasta, on hän paljon kriittisempi saamaansa palvelua kohtaan. (Grönroos 2009, 102-104.)

Teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi koettuun palvelun laatuun vaikuttaa myös muita tekijöitä, kuten palveluympäristö ja tuotteen/palvelun taloudellinen laatu. Palveluympäristöllä eli paikalla, jossa palvelu toteutuu, voi olla suuri merkitys siihen, kuinka asiakas palvelutilanteen kokee. Siisti palveluympäristö antaa luonnollisesti paremman kuvan myös yrityksen toiminnasta kuin sotkuinen tai epäsiisti ympäristö. Toisaalta, mikäli palveluympäristö ja itse palvelu eivät ole sopivassa suhteessa toisiinsa, voi asiakas kokea olonsa ristiriitaiseksi palvelutilanteessa ja se voi heikentää koetun palvelun laatua. Taloudellisella laadulla puolestaan tarkoitetaan asiakkaan kokemaa taloudellista hyötyä tuotteesta tai palvelusta. Mikäli asiakas kokee tuotteen tai palvelun antavan hänelle jonkinlaista taloudellista hyötyä, antaa se lisäarvoa tuotteelle ja koettu laatu paranee. (Grönroos 2009, 103.)

Vaikka laatu on kokemukseen perustuvaa ja sinänsä aineetonta, laadun pitää kuitenkin olla jotain mitattavissa tai arvioitavissa olevaa, jotta hyvä voidaan erottaa huonosta. Laatua voidaan mitata monin tavoin, mutta jotta laatua voidaan arvioida, tulee toiminta miettiä prosesseina. Prosessi on palvelun tai tuotteen tuottamisen toimintojen ketju, jossa on eri vaiheita. Eri prosessit vaikuttavat eri tavoin palvelun koettuun laatuun ja ne voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin sen mukaan, kuinka tärkeitä ne ovat yrityksen toiminnan kannalta. Ydinprosessiin kuuluvat kaikki ne vaiheet, joita ilman yrityksen toiminta pysähtyy. Tukiprosesseihin kuuluvat ne vaiheet, jotka tukevat yrityksen toimintaa ja joita ilman yritys voi toimia, ainakin jonkin aikaa. (Lillrank 1999, 24; 25-27.)

Yrityksen toimintaa ja toiminnallista laatua voidaan parantaa kehittämällä prosessien eri vaiheita. Kehittäminen aloitetaan kartoittamalla nykytilanne, jotta voidaan pohtia, miltä osin, miten ja mihin suuntaan toimintaa olisi järkevää kehittää. Prosessianalyysillä kartoitetaan, mitä menetelmiä on järkevä käyttää, millaisia eri kehittämisvaihtoehtoja on ja millaisia kustannuksia kehittämisestä syntyy. Lopuksi valitaan kehittämistapa ja aloitetaan prosessin kehittäminen. (Lecklin 2002, 149-150.) Jotta laadun parantaminen onnistuisi, prosessin kehittäminen ei saisi jäädä yhteen kertaan, vaan toimintaa tulisi seurata ja analysoida säännöllisesti, jotta kehityksestä tulisi jatkuvaa ja toiminta pysyisi laadukkaana (ks. Kuvio 3) (Grönroos 2009, 141).



Kuvio 3. Toiminnan prosessien kehittäminen (Lecklin 2002, 150)

Kun tuotettavasta tuotteesta tai palvelusta halutaan tasalaatuisia, voidaan avuksi ottaa myös standardointi. Standardilla tarkoitetaan sitä, että jokin lopputuote tai palvelu pystytään tuottamaan samoissa olosuhteissa ja samoilla prosesseilla aina samanlaisena. Toiminnan laatua parannettaessa voidaan toimintaprosessin eri vaiheille määritellä paras toimintatapa ja kirjoittaa siitä ohje, jonka mukaan kaikkien tulee toimia, eli toiminta standardoidaan. Standardoinnilla pyritään työn ohjattavuuden parantamiseen ja hallitsemaan prosessin kulkua, sekä varmistamaan, että prosessi toteutuisi aina samanlaisena ja parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin lopputulos olisi myös laadukas ja aina samanlainen. Kirjoitettu ohje voi olla työohje, laatukäsikirja tai protokolla. Tämä ohje ei kuitenkaan ole pysyvä, vaan ohjetta tulee päivittää tiedon lisääntyessä ja toimintatapojen muuttuessa. Aivan kuten laadunparantamisen tulee olla jatkuvaa, tulee myös ohjeiden seurannan ja päivittämisen olla jatkuvaa, jolloin voidaan taata ajankohtaiset ja toimivat ohjeet prosessin suorittamiseen. Mikäli ohjeita ei päivitetä, ne voivat olla jopa haitaksi prosessin suorittamiselle, jos ne eivät enää

vastaa haluttua tavoitetta tai johda määriteltyyn lopputulokseen. (Lillrank 1999, 128.)

Organisaation johdon tulisi sitoutua laatuajatteluun ja huolehtia siitä, että myös kaikki organisaation työntekijät tiedostavat laatutyön merkityksen ja sitoutuvat toimimaan sovitulla tavalla laadun parantamiseksi. Laadukkaan toiminnan edellytyksenä voidaan pitää henkilöstöä, joka on motivoitunut, oikein koulutettu ja harjaantunut työhönsä (Lecklin 2002, 150). Henkilöstöä voidaan motivoida työhön monin eri tavoin. Palkkaus ja työn suunnittelu mielekkääksi sekä toimiva työympäristö ovat tärkeitä elementtejä työssä viihtymisessä. Samoin työntekijää tulisi kannustaa kehittymään työssään ja tarjota esim. mahdollisuutta osallistua kursseille, jotka tukevat työntekijän työuraa. Eräs tärkeä osa motivointia on koulutus. Kouluttamalla työntekijöitä varmistetaan, että työntekijöillä on ajantasaiset tiedot ja taidot työnsä tekemiseen. Koulutuksessa tulee ottaa huomioon yrityksen tarpeet ja nykytilanne, eli koulutus kannattaa suunnitella niin, että se sopii mahdollisimman hyvin yrityksen nykyhetken tarpeisiin ja vastaa työntekijöiden osaamistasoa, jolloin koulutuksesta on mahdollisimman paljon hyötyä sekä yritykselle, että työntekijöille. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja työpaikkaansa, sitoutuvat he paremmin työpaikkansa asioihin ja heidän toimintansa on tehokkaampaa, tuottavampaa ja laadukkaampaa. (Lecklin 2002, 235-254.)

Laadun parantaminen voidaan nähdä sekä hyvänä asiakaspalveluna sekä tapana karsia tarpeettomia kustannuksia yrityksessä. On arvioitu, että jopa 35% yrityksen liiketoiminnan kuluista koostuu heikosta laadusta ja sen korjaamiseen käytetyistä kustannuksista. Vaikka laadun kehittäminen maksaa yritykselle jonkin verran koulutuksen, järjestelmien uusimisen yms. muodossa, pidemmällä aikavälillä kustannukset pienenevät, kun huonosta laadusta johtuvat kulut vähenevät ja hyvän laadun myötä yrityksen tuotot kasvavat. Kun työntekijöillä on riittävät tiedot ja taidot tehdä työ oikein heti ensimmäisellä kerralla, työn tekninen laatu ja palvelun laatu paranee. Samoin työntekoa tukevan tekniikan ja järjestelmien tunteminen sekä niiden helppokäyttöisyys nopeuttaa työntekoa ja laadun lisäksi työn tehokkuus paranee. (Grönroos 2009, 176-177; 297-299.)

Hyvästä laadusta on hyötyä yrityksen lisäksi myös asiakkaalle. Huonosta laadusta ei haluta maksaa liian korkeaa hintaa, mutta kun tuote tai palvelu on laadukas ja asiakkaan tarpeisiin sopiva, hän on valmis maksamaan siitä hieman

enemmän. Myös asiakasuskollisuus kasvaa, kun asiakkaat tietävät saavansa hyvää ja laadukasta palvelua ja heistä tulee yrityksen kanta-asiakkaita. Kanta-asiakas tietää, että tässä yrityksessä asiat toimivat hänelle sopivalla tavalla, eikä hänen tarvitse käydä kokeilemassa kilpailevaa yritystä. Samalla yritys hyötyy, kun tyytyväiset asiakkaat tulevat yhä uudelleen ja mainostavat yrityksen palveluita myös muille. (Grönroos 2009, 1188-189.)

2.2 Hiljainen tieto

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sitä tietoa ja taitoa, jota työntekijälle on työstään kokemuksen kautta kertynyt, mutta jota hän ei välttämättä osaa pukea sanoiksi tai opettaa muille. Hiljaisen tiedon teorian kehittäjänä pidetään Michael Polanyia, joka kiinnostui jo 1940-luvulla siitä, kuinka ihmisillä on tietoa ja taitoa, jota he eivät osaa kuvailla muille eli ihminen tietää enemmän, kuin mitä hän voi pukea sanoiksi. Polanyi nimesi tämän tiedon hiljaiseksi tiedoksi (engl. tacit knowledge). (Toivonen & Asikainen 2004, 13.)

Hiljaista tietoa on tutkittu jo pitkään, mutta vasta 1990-luvulla sen merkitys yritysmaailmassa ymmärrettiin. Japanissa tehdyissä tutkimuksissa huomattiin, että menestyneiden japanilaisten yritysten taustalla on työntekijöiden tietotaito ja erityisesti hiljainen tieto, jota yritysten johtajat olivat osanneet hyödyntää. Japanilaisissa yrityksissä oli ymmärretty, että työntekijöillä on paljon hyödyllistä hiljaista tietotaitoa, ja että heidän kokemuksiaan, näkemyksiään ja tunnepohjaista tietotaitoaan voidaan hyödyntää yrityksen käyttöön. Länsimaisissa yrityksissä tiedolla oli tähän asti käsitetty vain informaatiota, jota voidaan ilmaista numeroin tai sanoin ja jota voidaan helposti siirtää henkilöltä toiselle. Tämä on kuitenkin pelkkää ulkoista, ”teknistä” tietoa, joka ei ota huomioon työntekijän henkilökohtaista tietotaitoa. Japanissa hiljaista ja ulkoista tietoa ei nähdä erillisinä, vaan ne ovat tiedon eri osa-alueita, jotka ovat vahvasti vuorovaikutuksessa toisiinsa. Taitavat työntekijät hyödyntävät työssään molempia, sekä tietoisesti, että tiedostamatta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 6-8; 61-62.)

Japanilaisessa filosofiassa tieto liittyy aina ihmiseen ja ihmisen kokemukseen. Japanilaisen filosofian mukaan mieli ja ruumis ovat yhtä, kun taas länsimaisessa filosofiassa mieli ja ruumis nähdään erillisinä osina. Japanilaisen käsityksen

mukaan oppiminen tapahtuu sekä mielessä ja ruumiissa yhtä aikaa. Ulkopuolelta saatu tieto ja kokemuksen kautta saatu tieto yhdistyvät ihmisen sisällä hänen kokemustensa kautta. Elämän tarkoitus on puolestaan elää harmoniassa ympäröivän maailman ja muiden ihmisten parissa. Kun länsimaisessa kulttuurissa korostuu vahvasti yksilö ja yksilöllisyys, japanilaisessa kulttuurissa yksilö on osa kansaa tai yhteisöä. Tämä heijastuu vahvasti myös japanilaiseen työkuulttuuriin, jossa toiselle työskenteleminen on yhtä arvokasta kuin itselleen työskenteleminen, sillä kaikki ovat osa samaa kokonaisuutta. Tämän vuoksi myös yksilön kokemuksia on jo pitkään hyödynnetty yrityksen tarpeisiin, sillä jokaisen kokemusta pidetään yhä tärkeänä ja oikeana kuin kenen tahansa toisenkin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 29-32.)

Tieto on siis henkilön näkemys siitä, kuinka jokin tietty asia toimii. Tähän näkemykseen henkilö on päätenyt havainnoimalla, arvioimalla ja kokemalla ympärillään tapahtuvia asioita ja muodostamalla niistä oman mielipiteensä. Tieto on samanaikaisesti myös tietoista ja hiljaista tietoa. Tiettyjä asioita voidaan oppia ja ymmärtää pelkkien sanallisten ohjeiden kautta, mutta vasta oma henkilökohtainen kokemus ja ymmärrys, tai intuitio, antavat tiedolle sen muodon, jonka henkilö sisäistää. Intuition merkitys hiljaisen tiedon muodostumisessa on suuri, sillä juuri tämä osa tekee hiljaisesta tiedosta vaikean selittää sanoin ja näin siirtää sama tieto toiselle. (von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 6-7.)

Taitoa voidaan siis pitää eräänä tiedon lajina. Ilman ihmisen tulkintaa tieto olisi pelkkää dataa vailla merkitystä. Vasta kun ihminen prosessoi tietoa, liittää sen sisältämät asiat ympäristöön ja aiempiin kokemuksiinsa data muuttuu tiedoksi. Pelkkä teoreettinen tieto ei kasvata taitoja, vaan ihminen oppii parhaiten tekemällä ja kokemalla. Tämä taito on usein sellaista, jota ei osata muuttaa sanoiksi tai opettaa muille, eli hiljaista tietoa. (Holma, Lappalainen & Pilkevaara 1997, 8-11, 17.) Teoreettinen tieto on pohjana oppimiselle, mutta työtaidoista noin 80% opitaan työssä ja vain noin 20% koulutuksessa työn ulkopuolella. Tietoa ja taitoja ei opita hetkessä, vaan vähitellen työn ohessa. Vasta työtä tekemällä ja olemalla vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden kanssa henkilö oppii ne tiedot ja taidot, joita hän työssään todella tarvitsee. (Nonaka & Takeuchi 1995, 10; 61; Toivonen & Asikainen 2004, 20-21.)

Toisin kuin länsimaisessa kulttuurissa, jossa tietoista ja hiljaista tietoa pidetään erillisinä, japanilaisessa kulttuurissa hiljainen tieto ja tietoinen tieto ovat vain

tiedon erilaisia ilmentymiä, eivätkä siis täysin erillisiä toisistaan. Nämä tiedot ovat vuorovaikutuksessa keskenään ihmisten sosiaalisen kanssakäymisen myötä ja tietoa siirtyy näin yksilöltä toiselle. Alla olevasta kuviosta (Kuvio 4) voidaankin nähdä, millaisia vuorovaikutussuhteita hiljaisella ja tietoisella tiedolla on ja kuinka yritysmaailmassa voidaan näin tuottaa uutta tietoa yrityksen tarpeisiin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61-62.)

		<i>To</i>	
		Tacit knowledge	Explicit knowledge
<i>From</i>	Tacit knowledge	Socialization	Externalization
	Explicit knowledge	Internalization	Combination

Kuvio 4. Tiedon tuottaminen yrityksessä (Nonaka & Takeuchi 1995, 62)

Sosialisaatio (socialization): Ensimmäinen kenttä kuvaa hiljaisen tiedon siirtymistä hiljaisena tietona, ei tietoisesti, yhteisiä kokemuksia kokemalla. Sosialisaation kautta oppimista on mm. oppiminen havainnoinnin, imitoinnin ja harjoituksen kautta ilman sanallista opastusta, kuten oppipojan oppiminen mestariltaan tämän toimia seuraamalla ja toistamalla tai uuden työntekijän tuleminen taloon, jolloin hän alkuun havainnoi muita työntekijöitä oppiakseen talon tavoille. Tärkeässä asemassa on kokemusten jakaminen ja toiminta, jolloin tieto syntyy sisäisen oivalluksen kautta, ilman sanallista ohjausta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-64; Toivonen & Asikainen 2004, 14.)

Ulkoistaminen (externalization): Toinen kenttä kuvaa hiljaisen tiedon muuttamista tietoiseksi tiedoksi. Tällöin hiljaista tietoa pyritään selittämään sanoin, yleensä vertauksien, hypoteesien tai mallien avulla ja esittämään näin selitys toiminnalle tai tiedolle, jota on muutoin hankala kuvailla sanallisesti. Ulkoistamista on esimerkiksi se, kun talon taitavin työntekijä pyrkii selittämään syitä, miksi on niin hyvä työssään. Hänellä on paljon kokemusta ja hiljaista tietoa, jota hän ei suoraan osaa pukea sanoiksi tai yksinkertaiseksi malliksi toiminnastaan, vaan hän joutuu käyttämään tunteisiin perustuvaa kuvailua ja vertauksia kuvaillakseen taitojaan. Useamman henkilön yhteiset "aivoriihet" ja keskustelut, aiheen kuvailu

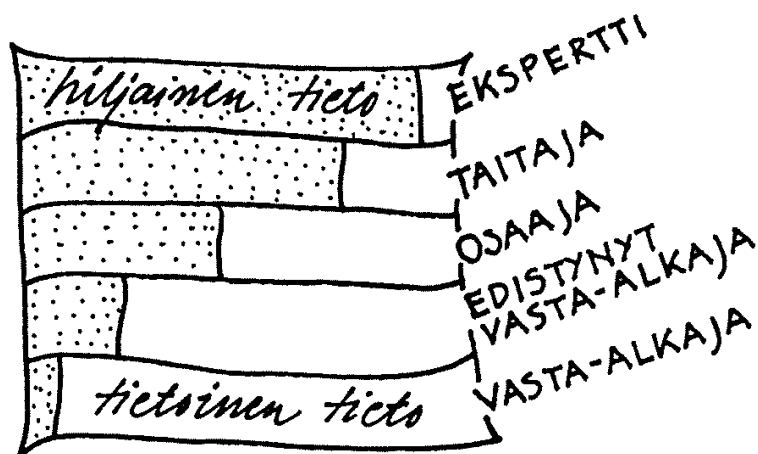
monelta eri kannalta sekä reflektointi auttavat luomaan toimivan, sanallisen mallin hiljaisesta tiedosta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64-66; Toivonen & Asikainen 2004, 114-15.)

Yhdistäminen (combination): Kolmas kenttä on jo olemassa olevan tiedon yhdistämistä toiseen. Yhdistämisessä pyritään jo olemassa olevia tietoja yhdistämään ja luomaan käyttökelpoista tietoa yrityksen tarpeisiin. Yhdistämällä voidaan myös löytää uusia ratkaisuja ja malleja toteuttaa asioita ja pyrkiä uusiin innovaatioihin. Tällaista yhdistämistä voi olla esimerkiksi uuden iskulauseen kehittäminen tuotteelle, jonka ominaisuudet jo tiedetään, mutta ne halutaan ilmaista lyhyesti, myyvästi ja asiakasta houkuttelevasti. Yhdistämistä voi myös olla erilaisten työohjeiden (esim. suullisten ja sanallisten) yhdistäminen yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi tai tilastojen muuttaminen luettaviksi analyyseiksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-69; Toivonen & Asikainen 2004, 15.)

Sisäistäminen (internalization): Neljäs kenttä kuvaa tietoisien tiedon muuttumista hiljaiseksi tiedoksi. Tätä voidaan kuvailla myös työssä oppimiseksi, sillä olennaista on, että henkilö toimii aluksi toisilta saamiensa sanallisten tai kirjallisten ohjeiden mukaan ja vähitellen oppii ja sisäistää asiat, ne automatisoituvat, ja muuttuvat osaksi henkilön omaa hiljaista tietoa. Oppimista voi tapahtua myös ilman varsinaista toimintaa, esimerkiksi lukemalla jonkin ohjeen, toimintamallin tai tapauskertomuksen ja sisäistämällä tiedon mielikuviksi ja sisäiseksi malliksi ilman että on itse ollut tilanteessa mukana. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69-70; Toivonen & Asikainen 2004, 15.)

Tietotaidon kehitystä voidaan kuvata hyvin prosessilla, jolla vasta-alkajasta muodostuu vähitellen asiantuntija. Vasta-alkajalla on hyvin paljon tietoista tietoa, jota hän käyttää työskennellessään. Tietoinen tieto on tietoa, jota työntekijä on saanut joltain toiselta henkilöltä, esim. esimieheltään tai työtoveriltaan, tai perehdytysoppaasta. Vasta-alkajalla ei vielä ole paljoa kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa työstään, vaan hän toimii annettujen ohjeiden mukaan, eikä osaa vielä soveltaa kaikkea tietoa työntekoon. Kun aikaa kuluu, vasta-alkaja oppii lisää ja alkaa kehittyä työssään. Kokemuksen myötä hiljaisen tiedon määrä lisääntyy ja vasta-alkajasta tulee vähitellen osaaja tai taitaja, joka osaa hyödyntää yhä paremmin sekä tietoista tietoa, että kokemuksen kautta saamaansa hiljaista tietoa työssään. Hän osaa ottaa huomioon erilaiset tekijät, jotka vaikuttavat työntekoon ja osaa toimia tilanteeseen sopivalla tavalla. Ekspertillä eli

asiantuntijalla suurin osa tietotaidosta on hiljaista tietoa. Hänellä on laajasti tietoa työhönsä vaikuttavista asioista ja hän osaa soveltaa niitä sopivalla tavalla eri tilanteissa. Usein he toimivat tunnepohjalta, eivätkä osaa selittää, miksi juuri tietty toimintatapa oli se oikea tietyssä tilanteessa. Tiedon eri tasot on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuvio 5). (Toivonen & Asikainen 2004, 21-31.)



Kuvio 5. Tiedon tasot (Toivonen & Asikainen 2004, 21)

Mikäli yritys haluaa hyödyntää tietoa toiminnassaan, tulee sen luoda jatkuvaan oppimiseen kannustava ja tietoa kunnioittava ilmapiiri. Tietoa on vaikea hallita tai johtaa. Tärkeämpää on luoda ympäristö, jossa tietoa arvostetaan ja työntekijät voivat kehittää itseään ja näin tuoda omaa tietotaitoaan yrityksen hyödynnettäväksi. Yrityksen tulee kannustaa työntekijöitään tiedon jakamiseen ja kehittämiseen niin oman yksikkönsä sisällä, kuin eri yksiköiden välillä, jolloin uusiin ideoihin saadaan mahdollisimman monta näkökulmaa. Tällaisella kanssakäymisellä eri osastojen välillä parannetaan sekä henkilöiden välisiä suhteita, että kannustetaan luovuuteen. (von Krogh ym. 2000, 3-4.)

2.3 Mallittaminen

Hiljaisen tiedon muuttaminen hyödynnettävään muotoon on olennaista, jotta asiantuntijoiden tietotaito voidaan siirtää myös muille henkilöille. Mallittaminen on keino kartoittaa hiljaista tietoa ja muuttaa se näkyväksi. Mallilla pyritään kuvaamaan lyhyesti, mutta selkeästi jonkin taidon tai toiminnan rakennetta. Tavoitteena on luoda malli, jonka kuka tahansa toinenkin voi toteuttaa ja päästä samoihin tuloksiin kuin taidon osaaja. (Toivonen & Asikainen 2004, 45.)

Ennen mallittamista on tärkeää valita mallittamisen tavoite ja ne taidot, joita halutaan mallittaa, jotta mallia havainnoidessa osataan kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. Malli tai mallit tulee valita huolella, jotta mallitetaan halutun taidon kannalta varmasti oikeita henkilöitä ja mallien kanssa tulee sopia mallittamisesta. Kun mallilla ja mallittajalla on hyvä yhteisymmärrys siitä mitä mallittamalla halutaan saada aikaan, sitä parempiin tuloksiin päästään. (Toivonen & Asikainen 2004, 61.)

Mallittamiseen valitaan malli eli henkilö, jolla on hiljaista tietoa halutusta aiheesta. Mallittaja seuraa mallin toimintaa ja pyrkii kartoittamaan, mitä malli tekee, miten hän sen tekee ja miksi hän toimii niin kuin toimii. Mallittaja pyrkii löytämään ne tekijät, jotka tekevät mallista hyvän työssään ja muodostamaan niistä yksinkertaisen toimintamallin, jota voidaan käyttää esim. muiden työntekijöiden kouluttamiseen. (Toivonen & Asikainen 2004, 41; 45; 50-53.)

Mallittaja voi mallittaa itseään, toista työntekijää tai useita työntekijöitä, riippuen siitä, mitä tietotaitoa halutaan saada esille. Mallittaa voidaan esim. jonkin erityistaidon osaavaa työntekijää tai pitkään talossa ollutta työntekijää, joiden taidot halutaan opettaa myös muille. Mallittamista voidaan käyttää myös uuden työntekijän perehdytykseen tai uuden työntekijän toimintatapojen mallittamiseen. Uudelta työntekijältä voidaan oppia uusia toimintatapoja, joita yritys voi hyödyntää. Mallittamista voidaan myös käyttää tiimityöskentelyn tehostamiseen tai koulutuksen apuna. Tällöin voidaan miettiä kenellä tiimistä tai kenellä työntekijällä on sellaisia taitoja, joista on apua koko ryhmälle. (Toivonen & Asikainen 2004, 59; 68-71.)

Mallittajan tulee tiedostaa omat ennakkotietonsa ja ennakkoluulonsa mallitettavasta asiasta, jotta ne eivät pääse vaikuttamaan mallittamiseen. Mallitettaessa haetaan nimenomaan niitä uusia, piilossa olevia tietoja ja taitoja, joita muut eivät ennalta tiedä, joten mallittajan tulee olla mahdollisimman avoin kaikelle mallin toiminnalle. Mallittajan ei myöskään tule luulla tietävänsä, miksi malli tekee asiat tietyllä tavalla, vaan hänen tulee olla valmis kysymään "tyhmiäkin" kysymyksiä saadakseen tarvittavan tiedon mallin toiminnan syistä. (Toivonen & Asikainen 2004, 61-62.)

Mallittamisessa käytetään ensin havainnointia. Kun mallia on ensin seurattu havainnoimalla, voidaan kokemusta syventää samautumalla, simuloimalla ja haastattelemalla. Havainnoidessa mallia hänen toiminnastaan pyritään havaitsemaan seikkoja, jotka ovat ominaista juuri hänelle ja mallitettavalle taidolle. Havainnointi voidaan jakaa kahteen havainnointialueeseen: ulkoisiin ja sisäisiin toimintoihin. Ulkoisilla toiminnoilla tarkoitetaan niitä seikkoja, jotka voidaan silmin havaita. Näin pyritään kartoittamaan sellaisia seikkoja, joita malli tekee, mutta ei välttämättä itsekään tiedä tekevänsä. Sisäiset toiminnot ovat niitä henkilön ominaisuuksia, joita kartoittamalla mallittaja voi samautua malliinsa. (Toivonen & Asikainen 2004, 73.)

Samautumisessa mallittaja pyrkii muuttumaan malliksi ja toimimaan kuten hän. Samautuessa mallittaja pyrkii toimimaan kuten mallinsa, olemaan samanlainen kuin hän. Samautumisessa pyritään saamaan aikaan sama kokemus tai taito, joka mallitettavalla on. Se, mitä ihminen ajattelee, vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä, joten mallittaja voi löytää aivan uudenlaisen tuntuman mallittamaansa asiaan samautumalla malliinsa ja pyrkimään ajattelemaan kuten hän, eli ymmärtämään mallinsa toimintaa sisäisesti. Jotta samautumisesta saisi parhaan tuloksen, on mallittajan hyvä käydä samautumisen jälkeen läpi, mitä ajatuksia ja mitä tunteuksia samautuminen herätti ja mitkä seikat vaikuttivat mallittajan olotilan muuttumiseen. Kun tiettyä asiaa katsoo toisen ihmisen näkökulmasta, on mahdollista ymmärtää, kuinka hän asian kokee ja eritellä ne seikat, jotka vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. (Toivonen & Asikainen 2004, 78-81.)

Simuloinnissa mallittaja kokeilee malliltaan oppimia tai havainnoituja taitoja käytännössä. Tässä ei pyritä samautumaan malliin ja olemaan hän, vaan vain toistamaan niitä taitoja, joita häneltä on opittu. Oman kokemuksen kautta pyritään löytämään oma sisäinen tuntuma ja ymmärrys mallin toimintaan, eli tekemällä oppimaan ja ymmärtämään mallin taidot. (Toivonen & Asikainen 2004, 83-84.)

Samautumisen ja simuloinnin lisäksi voidaan vielä käyttää haastattelua, jolloin mallilta pyritään keskustelun kautta selvittämään mitä, miten ja miksi hän tekee eri asioita niin kuin tekee. Haastattelussa mallia pyydetään kuvaamaan toimintaansa. Kuvailun avulla malli pystyy tiedostamaan asioita, jotka työssä tapahtuvat tavallisesti automaattisesti, ilman että niihin kiinnittää suurtakaan

huomiota. Hiljaisen tiedon mallittamiseksi tarvitaan useampia haastattelukertoja, sillä hyvin usein malli ei osaa kertoa juuri hiljaisista taidoistaan ensimmäisellä haastattelukerralla, vaan joutuu itsekin pohtimaan, kuinka ja miksi hän toimii tietyllä tavalla. (Toivonen & Asikainen 2004, 85-88.)

Mallittamisen tulos on selkeä ja tarkka malli halutusta ilmiöstä tai prosessista. Malli sisältää vain olennaiset asiat ilmiöstä, eikä sillä pyritäkään kuvaamaan kaikkea yksityiskohtaisesti. Riittää, että muodostetun mallin avulla on mahdollista päästä siihen tulokseen, mitä mallilla kuvataan. Hyvä malli sisältää riittävästi tietoa halutun prosessin toteuttamiseksi, se on yksinkertainen, se on helppo testata käytännössä ja sillä saavutetaan haluttu lopputulos. Mallia käyttämällä siis periaatteessa kuka tahansa voi oppia mallissa kuvatun taidon. Käytännössä oppimiseen tarvitaan myös hieman aikaa ja harjoittelua, jotta malli saadaan sisäistettyä ja omaksuttua kunnolla omaan työhön. (Toivonen & Asikainen 2004, 45-46; 51)

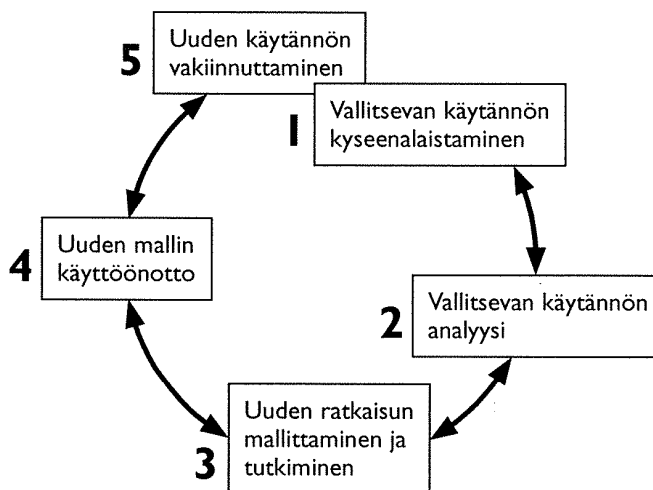
3 TYÖN TOTEUTTAMINEN

3.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Koska opinnäytetyöni on yövuoron toiminnan kehittämistä, on opinnäytetyöni selkeästi toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle ja siinä keskitytään johonkin työelämän konkreettiseen tarpeeseen. Työn toteutuksessa yhdistetään teoriaa ja käytäntöä. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi jonkin tapahtuman suunnittelu ja/tai toteuttaminen tai toiminnan kehittäminen. Yleensä toiminnallisessa opinnäytetyössä tuotetaan tutkimusraportin lisäksi jokin todellinen ”tuote” toimeksiantajalle, kuten opas, ohjeistus tai kirja tai se voi olla myös kotisivut, näyttely tai tapahtuma. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9-10.) Omassa opinnäytetyössäni tuotan toimeksiantajalle yövuoron työohjekansion eli Oppaan Yövuoroon.

Osallistuva havainnointi on keino tutustua tutkimuskohteeseen. Osallistuvaa havainnointia on mm. ulkopuolinen tarkkailu, osallistuminen työhön, jota tarkkaillaan, ja haastattelut. Tutkija tekee muistinpanoja havainnoistaan ja tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteen toimintaa laajasti, jotta hän voi kuvata tutkimuskohdetta analyttisesti. Osallistumisen taso vaihtelee tutkijan ja toimijan välillä ja muistiinpanojen tekeminen on tärkeää. Muistiinpanoja tarkastelemalla voi pohtia ja analysoida sekä havainnoinnin kohdetta, sekä omaa toimintaa tilanteessa. (Huovinen & Rovio 2008, 95, 106-107.)

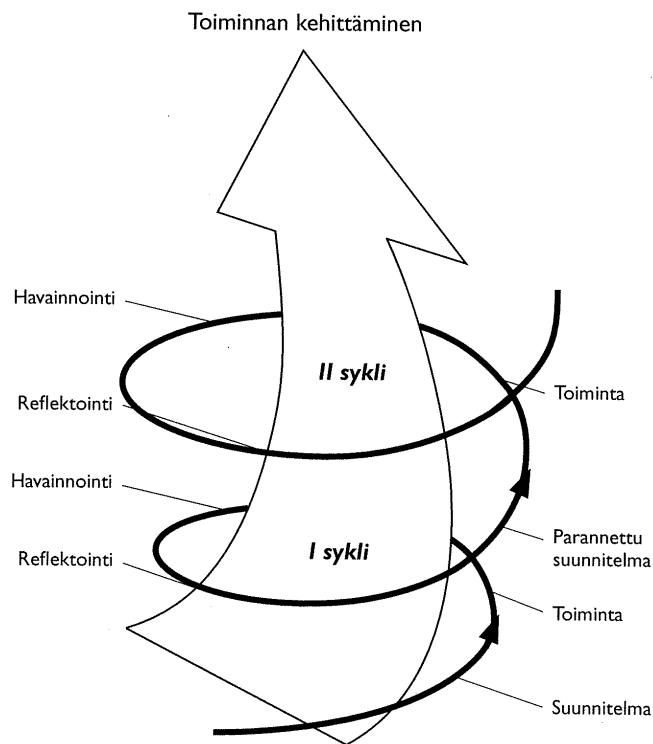
Kehittävää tutkimusta tehtäessä voidaan työssä käyttää apuna ekspansiivista oppimissykliä (ks. Kuvio 6). Siinä nykytilanne kyseenalaistetaan, analysoidaan, sitä kehitetään ja lopputuloksena on uusi toimintamalli kyseiseen tilanteeseen. Kehittäminen tehdään yhteistyössä työntekijöiden kanssa, jolloin kehitys tulee työyhteisön sisältä ja työntekijöiden työkokemusta ja ehdotuksia voidaan hyödyntää uuden toimintamallin kehittämisessä. Uusi toimintamalli otetaan käyttöön ja sen mukaan toimitaan, kunnes työpaikalla tapahtuu taas muutoksia, jotka vaativat toimintatapojen uudistusta. Näin ollaan taas syklin alussa ja kehitystyö alkaa uudelleen. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008, 64-66.)



Kuvio 6. Ekspansiivinen oppimissykli (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008, 65)

3.2 Toiminnan kehittämisen spiraali

Kun toimintaa lähdetään kehittämään, tulee ensin suunnitella, kuinka työssä lähdetään etenemään. Suunnittelua seuraa toiminta, jolloin suunnitelmaa kokeillaan käytännössä. Toteutusta havainnoidaan, sen toimivuutta arvioidaan ja tarvittaessa alkuperäistä suunnitelmaa kehitetään ja kokeillaan jälleen käytännössä. Tätä prosessia kuvaa hyvin toiminnan kehittämisen spiraali (ks. Kuvio 7), jossa toiminnan kehittäminen kuvataan jatkuvasti etenevänä prosessina, jossa suunnitelma, toiminta, havainnointi ja reflektointi toistuvat yhä uudestaan prosessin edetessä. Eri vaiheet eivät ole täysin erillisiä toisistaan, vaan ne tapahtuvat osin samanaikaisesti. Aina eri vaiheita ei voi edes selkeästi erottaa toisistaan. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 80-82.)



Kuvio 7. Toiminnan kehittämisen spiraali (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 81)

Toimintaa kehittäessä ei ole olennaista, kuinka monta spiraalin sykliä pystytään toteuttamaan. Syklien määrä riippuu tutkimuksesta ja siitä, millaisia tavoitteita tutkimukselle tai kehittämiselle on asetettu ja millaisia tuloksia kustakin syklistä saadaan. Joskus tarvittavat tulokset saadaan jo yhdessä syklistä, eivätkä uudet syklit tuo lisätietoa tai -arvoa tutkimukseen, kun taas toisessa tutkimuksessa syklejä tarvitaan useampia, jotta saadaan riittävästi tietoa tutkimuksen toteuttamiseen. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 82.)

3.3 Yövuoron toiminnan kehittämisprosessi

Työn ensimmäisenä lähtökohtana oli, että Cumulus Kuopion yövuoron ohjekansio päivitetään ajantasaiseksi. Kun pohdimme aihetta tarkemmin toimeksiantajan kanssa, nousi tärkeäksi tavoitteeksi myös se, että yövuoron toiminta saataisiin yhtenäisemmäksi tekijästä riippumatta eli yövuoron toiminnan kehittäminen. Yövuoron toiminnan yhtenäistämiseksi olisi olennaista, että kaikille yövuoron tekijöille saataisiin samat tiedot yövuoron työtehtävistä. Päätimmekin

siis uudistaa yövuoron ohjeet kokonaan ja luoda ”tietopakettin”, johon olisi selkeästi ja yksityiskohtaisesti koottu kaikki yövuoron erikoistyötehtävät ohjeineen, jotta kuka tahansa vastaanoton työntekijöistä voisi tarvittaessa tehdä yövuoron ohjeiden avulla.

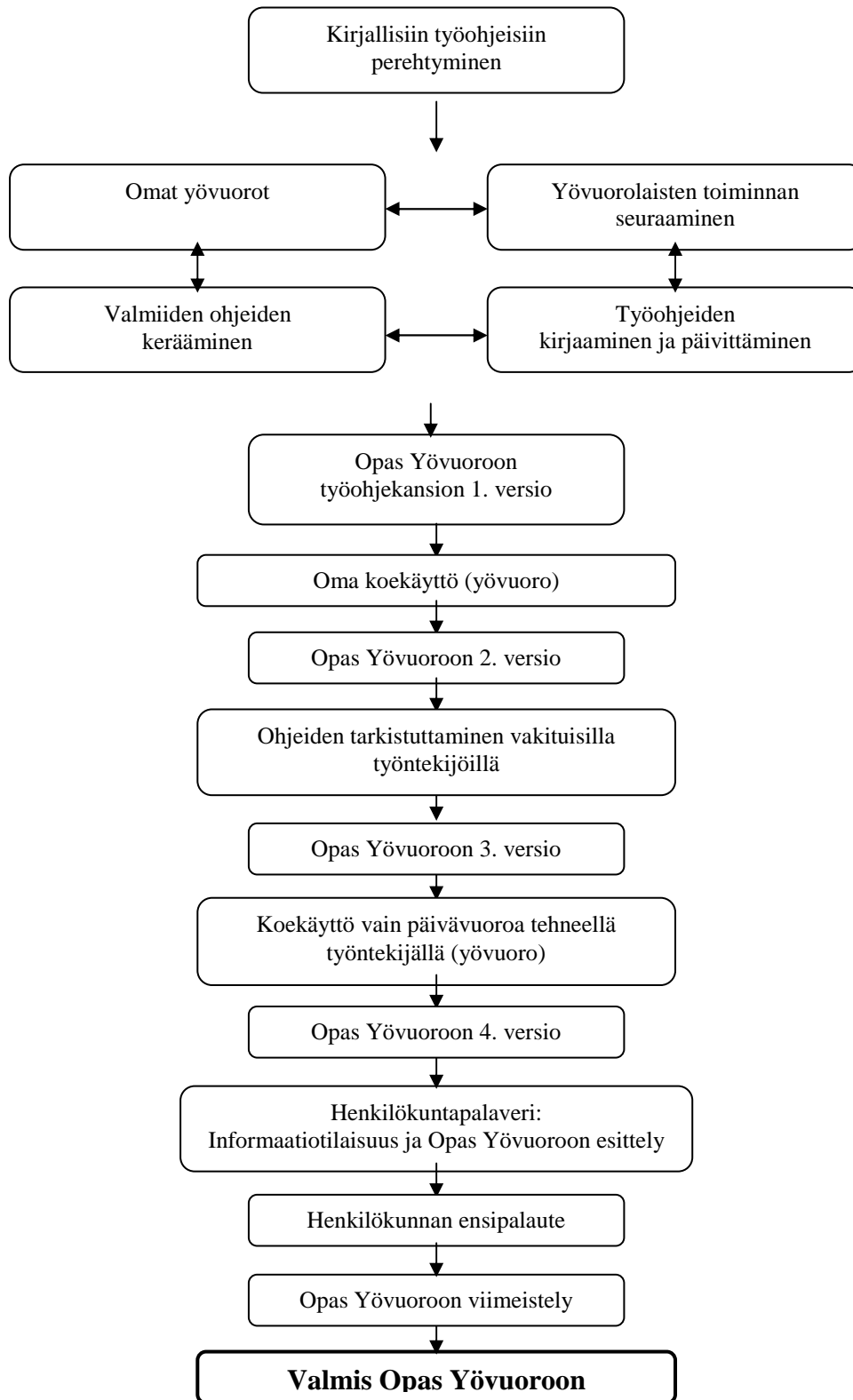
Pelkät kirjalliset ohjeet päivittämällä ei kuitenkaan olisi voitu parantaa yövuoron toiminnan laatua kokonaisvaltaisesti, vaan uudistus olisi koskenut vain yhtä osaa yövuoron toiminnasta. Jotta yövuoron toiminnan laatua pystyttäisiin parantamaan kokonaisvaltaisesti, oli huomioon otettava myös työtehtävien toiminnallinen laatu eli työntekijän toiminta yövuorossa.

Ekspansiivisen oppimissyklin ja toiminnan kehittämisen spiraalin käyttö sopivat hyvin Cumulus Kuopion tilanteeseen, sillä vanhat toimintatavat on huomattu riittämättömiksi ja uutta toimintamallia yövuoroon tarvitaan. Nykytilanteen analysoinnissa käytin sekä toimeksiantajan huomioita yövuoron toiminnasta että omia ja muiden työntekijöiden kokemuksia yövuorossa toimimisesta. Nämä tiedot olivat peräisin jo pidemmältä aikaväliltä henkilökunnan kuukausipalaverista, joissa usein on keskusteltu myös yövuoron toiminnasta, sekä tavallisista keskusteluista työtovereiden kanssa. Aloittaessani työohjeiden uudistamisen ja puhuessani asiasta työpaikalla, suhtautuivat työntekijät positiivisesti opinnäytetyöhöni. Lähes kaikki olivat samaa mieltä, että työohjeet on aika uudistaa ja monet toivoivat myös uusista ohjeista aiempaa yksityiskohtaisempia.

Työn selkeyttämiseksi jaoin yövuoron tehtävien kehittämisen kolmeen eri osa-alueeseen seuraavasti:

1. Työohjeiden kehittäminen
2. Toimintatapojen kehittäminen
3. Toiminnan kehittäminen.

Tämä jako kuvaa sekä työn eri osa-alueita, että osittain sen etenemisjärjestystä. Seuraavissa luvuissa olen selventänyt, mitä eri osa-alueilla tarkoitan ja kuinka toimin kyseistä osa-aluetta kehittäessäni. Alla olevaan kuvioon (Kuvio 8) olen pyrkinyt kuvaamaan, kuinka Opas Yövuoroon -työohjekansion tekoprosessi eteni. Toiminnan kehittämisen syklisyys näkyikin kaaviossa hyvin, sekä tietoja kerätessä, että työohjekansion eri versioiden muodossa.



Kuvio 8. Prosessin eteneminen

3.3.1 Työohjeiden kehittäminen

Kirjalliset ohjeet ovat erittäin tärkeä osa yövuoroa, sillä normaalin vastaanottotyön lisäksi yövuorossa on paljon sellaisia työtehtäviä, joita ei päivävuoroissa tehdä lainkaan. Näin ollen työntekijöille, jotka tekevät vain harvoin yövuoroa, tarvitaan yksityiskohtaiset ohjeet, mitä eri tehtäviä yön aikana tulee tehdä sekä miten ja missä järjestyksessä ne kannattaa tai tulee tehdä. Esimerkiksi hotellijärjestelmän yöajossa on hyvin tarkkaa, että eri toimet tehdään tietyssä järjestyksessä, jotta tilastot ja tilitykset kirjaantuvat oikein.

Pohjana uusille työohjeille käytin työpaikalla jo olemassa olevia yövuoron ohjeita sekä työpaikan sisäistä perehdyttämismateriaalia. Käyttämäni materiaalit on lueteltu alla.

- Toimintaohjeita yövuoroon (2004)
- Perehdyttämisopas Cumulus Kuopio (2008)
- Yövuoron ohjeistus (2009)
- Tervetuloa yövuoroon (2009)
- Erillisohejeita mm. erilasten raporttien ottamiseen

Kirjallisten työohjeiden kehittäminen vaati myös yövuoron toiminnan hyvää tuntemista, jotta ohjeista oli mahdollista kirjoittaa mahdollisimman selkeät ja toimivat. Työohjeiden ja toimintatapojen kehittäminen olivatkin vahvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja ohjeita uusiessa oli olennaista testata niitä ajoittain käytännössä.

Yövuoron kirjallisten ohjeiden parantaminen vaikuttaakin suoraan yövuoron toiminnan latuun erityisesti laadun tekniseltä kannalta (ks. sivu 9). Kun kaikki työvaiheet on eritelty ja ohjeet ovat selkeät ja yksityiskohtaiset, on yövuorolaiselle selvää, mitä hänen tulee tehdä. Kun ohjeissa otetaan huomioon myös miten eri työvaiheet on parasta suorittaa, saadaan myös toiminnallista laatua parannettua.

Aluksi perehdyin hyvin Cumuluksessa käytössä oleviin yövuoron ohjeisiin ja pyrin kokoamaan kaiken mahdollisen lisämateriaalin, mitä yövuorossa tarvitsee. Koska olin jo aiemmin tehnyt muutamia yövuoroja itsenäisesti, pystyin jo tässä vaiheessa vertaamaan eri ohjeita toisiinsa, tekemään alustavaa lajittelua

toimivista, puutteellisista ja selvästi vanhentuneista ohjeista sekä aloittamaan uudistettujen ohjeiden kirjoittamisen.

Työohjeisiin perehtymisen jälkeen tein alustavan listauksen yövuoron työtehtävistä, jota täydensin prosessin edetessä. Opinnäytetyöprosessin aikana tein myös muutamia yövuoroja, jolloin pystyin testaamaan jo uudistettuja ohjeita käytäntöön, kirjaamaan tarkemmin yövuoron työtehtävien sisältöä sekä muutoksia vaativia kohtia vanhoihin ohjeisiin. Samalla keräsin uusia ja täydentäviä ohjeistuksia, joita ei vanhasta materiaalista löytynyt, työohjekansiota varten. Yövuoroja tehdessä sain paremman kokonaiskuvan yövuoron kulusta sekä eri työtehtäviin kuluva ajasta. Yövuorojen pohjalta pystyin hahmottamaan myös eri työtehtävien tärkeysjärjestyksen sekä suunnittelemaan työohjekansion rakennetta.

Uuteen työohjekansioon pyrin keräämään kaikki yövuoron työtehtävät ja ohjeet, vakituisten yövuorolaisten kokemuksen huomioon ottaen, jotta lopputulos olisi kattava. Ohjeista pyrin tekemään hyvin yksityiskohtaiset, jotta vain vähänkin aikaa talossa ollut työntekijä saisi niiden avulla kaikki työvaiheet suoritettua yön aikana. Työohjeita kirjoittaessani ja kansiota rakennetta suunnitellessani pyrin alusta alkaen myös siihen, että kansiosta tulisi helppokäyttöinen työntekijälle ja helposti päivitettävä, sillä muutoksia tulee väistämättä, eikä ole käytännöllistä, että yhden työvaiheen muuttuessa kaikki ohjeet joudutaan uusimaan. Näin Oppaasta Yövuoroon saadaan pitkäikäisempi.

3.3.2 Toimintatapojen kehittäminen

Toimintatapojen kehittämiseksi oli tarpeellista päästä osallistuman itse yövuoroon, jotta sai hyvän kuvan yövuoron toimista ja yön kulusta. Koska vahvin tietotaito yövuorosta on talon vakituisilla yövuorolaisilla, oli myös tärkeää tutustua heidän työtapoihinsa ja selvittää heidän tietotaitoaan yövuoron toiminnasta.

Seurasin molempien vakituisten yövuorolaisten toimintaa yhdet yöt, joiden aikana havainnoin yövuorolaisen toimintaa ja pyrin mallittamaan hänen toimintatapojaan hiljaisen tiedon kartoittamiseksi. Samalla oli mahdollisuus myös keskustella yövuorolaisen kanssa ja selvittää hänen näkemyksiään ja kokemuksiaan yövuoron toiminnasta, eli kartoittaa sitä hiljaista tietoa, joita heillä on.

Havainnointiyön jälkeen muokkasin jälleen kirjallisia ohjeita ja pyrin sisällyttämään mahdollisimman paljon yövuorolaisen hyödyllistä toiminnallista tietoa mukaan ohjeisiin. Havainnointiöiden lisäksi tein myös muutamia yövuoroja itsenäisesti, jolloin pääsin testaamaan uudistamiani ohjeita myös käytännössä.

Havainnointiöistä oli suurta hyötyä ohjeita kirjoittaessa, sillä vakituisten yövuorolaisten toimintaa seuratessa ja mallittaessa esille tuli paljon sellaisia seikkoja, joita ei itse ollut aiemmin tiedostanut, kuten missä vaiheessa jokin tietty työvaihe kannattaa tehdä tai miten jokin tietty raportti luodaan ja tulostetaan. Joistakin työvaiheista ei oltu mainittu mitään aiemmissa ohjeissa, joten yövuorolaisia seuraamalla pystyin lisäämään myös nämä tiedot työohjeisiin. Yövuorolaiset pystyivät myös selventämään minulle epäselviksi jääneitä kohtia vanhoista ohjeista tai antamaan ns. ”teknistä tukea” ongelmatilanteita varten. Tällaisia tietoja ei aiemmissa kirjallisissa ohjeissa ollut osin lainkaan ja ne olivat erittäin hyvä lisä uusiin työohjeisiin.

Havainnointiöiden jälkeen oli mahdollista ottaa huomioon vakituisten yövuorolaisten toiminta työohjeiden muokkaamisessa. Sitä, mitä yövuorolaiselta oli mallittamalla havainnut, oli mahdollista ulkoistaa, eli muuttaa toimintaa sanalliseen muotoon ja yhdistää kirjallisiin ohjeisiin. Samoin oli mahdollista reflektoida mallin toimintaa omaan toimintaan yövuoron aikana ja simuloida opittuja taitoja (ks. sivut 18-20). Tämä auttoi suunnittelemaan työohjekansioon tulevien ohjeiden järjestystä, sekä jaottelua eri osa-alueisiin yövuoron kulun ja työtehtävien tärkeyden mukaan.

3.3.3 Toiminnan kehittäminen

Cumulus Kuopion yövuoron toiminnan laadun parantamisen perusta oli sekä työohjeiden että toimintatapojen kehittämisessä. Yövuoron toiminta on eräs hotellin ydinprosesseista: ilman onnistunutta yöajoa ei hotellivuorokausi päivity, ilman yövuoron tekemiä tilastointiajoja ei hotellin myynti kirjaannu, tilitykset eivät lähde pankkiin jne. Mikäli yövuoro toimii virheettömästi, voi myös päivävuoro toimia parhaalla mahdollisella tavalla ja keskittyä omiin työtehtäviinsä. Jos yövuorossa tapahtuu virheitä, saattavat virheet vaikuttaa päivävuoron toimintaan haitallisesti tai päivävuorolainen joutuu käyttämään työaikaansa yövuoron toimien korjaamiseen.

Uudistamalla kirjalliset ohjeet ja yhdistämällä niihin yövuorolaisten hiljaista tietoa saatiin aikaan uusi työohjekansio, Opas Yövuoroon, jossa kaikki yövuorossa tarvittava tieto on selkeästi ja yksityiskohtaisesti yksissä kansissa, jotta kenen tahansa vastaanoton työntekijän olisi kansion avulla mahdollista suoriutua yövuorosta. Toiminnan kehittämisen syklisyys (ks. sivu 24) näkyi hyvin työohjeiden muokkaamisvaiheessa, sillä ohjeita oli tarpeellista päästä kokeilemaan käytännössä useampia kertoja, jotta näki, kuinka kirjalliset ja toiminnalliset ohjeet toimivat yhdessä ja mihin kohtiin ohjeissa tarvitsi muutoksia tai lisäyksiä.

Jotta työntekijöille saataisiin kattavat perustiedot yövuoron toiminnasta ja uuden työohjekansion käytöstä, työntekijöille järjestettiin vastaanoton henkilökuntapalaverin yhteydessä informaatiotilaisuus, jossa uusi Opas Yövuoroon esiteltiin. Informaatiotilaisuudessa oli mahdollista selventää Opas Yövuoroon –työohjekansion rakennetta ja ohjeistaa henkilökuntaa sen käyttämisessä sekä keskustella yövuoron toiminnasta yleensä. Näin työntekijöiden tietoja yövuorossa toimimisesta saatiin lisättyä ja jokaisen työntekijän edellytyksiä yövuoron itsenäiseen toteuttamiseen vahvistettua.

3.4 Opas Yövuoroon –työohjekansio

Opas Yövuoroon on käytännön syistä konkreettinen kansio, jossa ohjeet ovat kirjallisena. Kirjalliset ohjeet ovat välttämättömät yövuoron toiminnassa, sillä eri tehtäviä tehdään eri tietokoneilla vastaanoton tiskillä ja toimiston puolella. Yövuoron ajoissa käytetään myös useita eri tietokoneohjelmia ja suurin osa työtehtävistä tehdäänkin näyttöpäätteellä. Kirjallisen ohjeen saa siirrettyä työvaiheen mukaan vaivattomasti koneelta toiselle ja erillisohjeita on helppo selata tarvittaessa vaikka samaan aikaan. Sähköistä opasta käyttäessä joutuisi sen avaamaan joka tietokoneella ja etsimään aina uudestaan oikean kohdan. Samoin joutuisi näytöllä hyppimään oppaan ja ohjelmien välillä, mikä ei ole kovin käytännöllistä.

Osaan työtehtäviä oli jo olemassa selkeät, ajantasaiset erillisohjeet, joita ei ollut käytännöllistä lähteä kirjoittamaan uudelleen. Toteutinkin kansion niin, että kansion toisessa osassa ovat uudistetut perusohjeet ja ravintolan yöajo ja

kolmannessa osassa valmiit erillisohteet, sekä tarpeelliset lisäohjeet joihinkin työvaiheisiin siinä järjestyksessä kun niitä yövuorossa ohjeen mukaan tarvitaan, jotta ne olisi helpointa löytää. Perusohjeiden sisällysluettelo sekä luettelo erillisohteista löytyvät liitteistä (Liitteet 1-2). Kansion ensimmäiseen osaan, ennen varsinaisia ohjeita, yövuorolainen tai hotellipäällikkö voi lisätä uusia ohjeita kaikkien yövuorolaisten luettavaksi ja kuitattavaksi, ennen kuin ne siirretään varsinaiselle paikalleen kansioon, jolloin ne tulevat varmasti luetuksi vuoron alussa. Kansion alkuun on mahdollista myös jättää terveisiä yövuorolaiselle, mikäli on tarve välittää jokin tieto varmasti kaikille yövuoron tekijöille.

Perusohjeet jaoin pienempiin kokonaisuuksiin (Ennen yöajoa; Yöajo; Yöajon jälkeen; Harvemmin; Kuukauden vaihtuessa), jotta yövuoron kokonaisuus sekä työtehtävien järjestys ja tärkeys olisi helpompi hahmottaa. Perusohjeiden sisällysluettelo on tarkoituksella hyvin yksityiskohtainen, jotta tarvittavat ohjeet olisi helppo löytää kansioista nopeasti. Sisällysluetteloä voi myös käyttää muistilistana yövuoron työtehtävistä. Kokeneemman yövuorolaisen tuskin on tarve lukea kaikkia ohjeita yksityiskohtaisesti läpi, vaan hän voi sisällysluettelosta tarkistaa, mitä tehdä seuraavaksi. Kokemattomampi yövuorolainen voi muodostaa sisällysluettelon avulla kuvan yövuorosta kokonaisuutena ja seurata siitä, mitä tehtäviä on tehty ja mitä vielä tekemättä. Erillisohteet sekä lisäohjeet ovat kansiossa perusohjeiden jälkeen omissa muovitaskuissaan, jotta ne olisi helppo löytää ja ohjeita päivitettäessä voidaan vain vanhentunut ohje vaihtaa.

Opas Yövuoroon -kansion tarkoitus on jatkossa olla ainut käytössä oleva yövuoron ohje ja se löytyy aina vastaanotosta. Vanhat yövuoron ohjeet voidaan poistaa käytöstä ja jokainen työntekijä käyttää yövuorossa samaa kansiota, jolloin työtavat yhtenäistyvät. Kunnollisten ohjeiden avulla yövuorolaisen on helpompi tehdä yövuoron työtehtävät kerralla oikein, jolloin yövuoron toiminta tehostuu, työn laatu paranee ja kannattavuus kasvaa, kun virheitä tapahtuu vähemmän (ks. sivu 12-13). Myös työohjeiden päivittäminen helpottuu, sillä kun muutoksia tulee, voidaan uudet ohjeet laittaa suoraan Opas Yövuoroon – kansioon, josta jokainen löytää samat ohjeet, eikä papereita tarvitse kopioida jokaiselle työntekijälle erikseen.

Opas Yövuoroon –työohjekansion toimivuus testattiin ennen viimeistelyä työntekijällä, joka ei ollut aiemmin tehnyt lainkaan yövuoroa. Tämän ”testiyövuoron” aikana työntekijä suoritti yövuoron uudistettujen ohjeiden avulla.

Yövuoron perusteella voitiin todeta, että ohjeet ovat pääosin toimivat, pieniä muutoksia tehtiin joihinkin työvaiheisiin, joiden ohjeen työntekijä koki vaikeaselkoiseksi tai epäselväksi.

Cumulus Kuopion vastaanoton henkilökuntapalaverin yhteydessä toukokuussa pidettiin informaatiotilaisuus yövuorosta ja samalla uusi Opas Yövuoroon –kansio esiteltiin kaikille vastaanoton työntekijöille. Informaatiotilaisuutta ei suunniteltu etukäteen liian tarkkaan, vaan se päätettiin pitää hyvin vapaamuotoisena, jotta Oppaan esittelyn jälkeen aikaa jäisi tarkempaan kansioon tutustumiseen ja vapaamuotoiseen keskusteluun.

Informaatiotilaisuuden aluksi jokaiselle työntekijälle annettiin oma kopio yövuoron perusohjeista. Ohjeeseen tutustuttiin yhdessä, jotta työntekijät saisivat hyvän kuvan mitä perusohje sisältää ja miten eri työtehtävät on jaoteltu. Työntekijät saivat pitää perusohjeen itsellään, jotta he voivat tutustua niihin ajan kanssa. Seuraavaksi esiteltiin erillisohjeet ja niiden tarkoitus, sekä kansion rakenne ja sen toivottu käyttötapa. Lopuksi jäi aikaa keskustelulle ja palautteen antamiselle.

Työntekijät ottivat kansion vastaan erittäin positiivisesti. He olivat hyvin kiinnostuneita uudesta Oppaasta Yövuoroon ja he tutustuivat kansioon mielellään. Työntekijöitä pyydettiin myös kuvailemaan vapaamuotoisesti ensivaikutelmiaan Oppaasta informaatiotilaisuuden päätteeksi. Kaikissa palautteissa kansiota kuvailtiin selkeäksi ja yksityiskohtaiseksi kokonaisuudeksi ja työntekijät pitivät siitä, että kaikki tieto on nyt samoissa kansissa. Parissa palautteessa myös todettiin, että kansion avulla yövuoron tekeminen onnistuu nyt myös henkilöltä, joka ei ole aiemmin kyseistä vuoroa tehnyt. Myös perusohjeiden sisällysluetteloa kiiteltiin yksityiskohtaiseksi ja että sen avulla on helppo seurata yövuoron kulkua ja sitä, mitä työvaiheita on jo tehnyt ja mitä on vielä tekemättä.

4 POHDINTA

Opas Yövuoroon on tehty vain hotelli Cumulus Kuopion tarpeita ajatellen. Vaikka Suomessa on useita Cumulus-ketjun hotelleja, on eri hotelleilla käytössään erilaisia tietokoneohjelmia toimintansa ylläpitämiseksi. Eri hotelleissa on myös paljon talokohtaisia toimia, jotka eivät ole suoraan siirrettävissä hotellista toiseen. Vaikka suuri osa perusohjeista sopisikin samoja tietokoneohjelmia käyttävään toiseen Cumulusiin, ei yövuoron ohjeita voida sellaisenaan siirtää toisen yksikön käyttöön, vaan ohjeet tulisi päivittää vastaamaan kyseisen talon toimintaa.

Aikataulun vuoksi opinnäytetyön tekoprosessi oli suhteellisen tiivis ajanjakso. Toimeksiantaja toivoi, että Opas Yövuoroon olisi valmis keväällä 2011, jotta se voitaisiin ottaa käyttöön ennen kesäkauden ja työntekijöiden kesälomien alkamista. Näin työntekijöillä olisi mahdollisuus tutustua Oppaaseen ja harjoitella yövuoron tekemistä itsenäisesti ennen kiireisen kauden alkua. Myös työvuorojen suunnittelu lomien ajalle ja erityisesti äkillisten sairastapausten miehittäminen tulisi olemaan helpompaa kiireisen kesän aikana, kun jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuudet niin päivä- kuin yövuoron hoitamiseen.

Opinnäytetyön ja Opas Yövuoroon -työohjekansion tekoa helpotti se, että Cumulus Kuopio ja vastaanoton työtehtävät olivat jo ennalta tuttuja minulle, joten jo alussa minulla oli selkeä kuva työstä, jonka aioin tehdä. Pääsin heti alusta alkaen käsiksi talon sisäiseen materiaaliin, joten ohjekansioon tarvittava pohjamateriaali oli helppo kerätä. Omasta puolestani kannustimena työn valmistumiselle toimivat niin tuleva valmistuminen kuin työn käytännönläheisyys sekä oma roolini Cumulus Kuopion työntekijänä. Olinhan itsekkin tehnyt yövuoroa ja joutunut toteamaan vuoron haasteellisuuden sitä tehdessäni.

Toiminnan kehittämisessä oli tärkeää saada työntekijät mukaan kehittämisprosessiin, jotta voidaan hyödyntää kaikkien kokemuksia ja ehdotuksia kehitystyössä. Cumulus Kuopiossa työntekijöiden huomioiminen oli tärkeää myös sen vuoksi, että Opas Yövuoroon tulee nimenomaan työntekijöiden käytettäväksi ja avuksi yövuoron tekemiseen. Pyrin kertomaan opinnäytetyöstäni ja keskustelemaan yövuorosta mahdollisimman monen työntekijän kanssa, jotta he voisivat kertoa omia mielipiteitään, kokemuksiaan tai toiveitaan yövuoron ohjeita koskien ja jotta pystyisin ottamaan myös heidän kokemuksensa huomioon

uudistaessani yövuoron ohjeita. Vastaanoton työntekijöiden positiivinen suhtautuminen opinnäytetyöhöni oli erittäin kannustavaa ja suureksi avuksi Opasta tehdessäni.

Haastavinta Oppaan tekemisessä oli vakituisten yövuorolaisten hiljaisen tiedon kartoittaminen. Vaikka olin tutustunut teoriaan hyvin ennen seurantayötä, oli vaikeaa seurata yövuorolaisen toimintaa ”ulkopuolisen” kannalta. Hyvin usein huomasin vertaavani yövuorolaisen toimintaa omaan toimintaani yövuorossa, vaikka tarkoituksena oli vain havainnoida yövuorolaista ja omat ennakkotiedot olisi tullut pitää syrjässä havainnoinnin ajan. Myös oma vireystaso yön aikana vaikutti varmasti omalta osaltaan havainnointiin. Useampi havainnointiyö olisi voinut antaa enemmän tietoa yövuorolaisen toiminnasta, sillä silloin olisi pystynyt seuraamaan yövuorolaisen toimintaa eri päivinä, erilaisissa tilanteissa ja vertaamaan, millaisia eroja esimerkiksi hiljaisen ja kiireisen yön välillä toiminnassa on ja mitkä toimet toistuvat joka yö samanlaisina.

Koska Opas on yhden henkilön kokoama, pyrin hyödyntämään mahdollisimman monen vastaanoton työntekijän tietoja koko prosessin ajan, jotta uudistetut ohjeet olisivat mahdollisimman luotettavat. Testasin uudistettuja ohjeita omien yövuorojeni aikana, muokkasin niitä ja testasin uudelleen, pyrin varmistamaan epäselvät tiedot yövuorolaisilta, hotellipäälliköltä tai muilta työntekijöiltä ja pyysin vakituksia yövuorolaisia tarkistamaan ohjeita sitä mukaan kun niitä kirjoitin. Erillisohjeisiin kerätty materiaali on kopioita todellisista papereista, tilityksistä, raporteista ja ohjeista. Toinen vakituisista yövuorolaisista tarkisti uudistetut ohjeet ennen koekäyttöä ja myös eräs vastaanoton päivävuorolaisista luki ohjeet ennen koeyötä ja antoi palautetta vaikeaselkoisista kohdista, sekä ristiriitaisista tiedoista, joita hän tekstissä havaitsi. Oppaan toimivuus testattiin käytännössä yövuorossa, jonka teki vastaanoton työntekijä, jolla ei ollut aiempaa kokemusta yövuoron tekemisestä. Hänen kokemuksensa Opas Yövuoroon -kansion käytettävyydestä ja ohjeiden selkeydestä oli erittäin tärkeää palautetta ennen kansion viimeistelyä. Voidaankin siis sanoa, että Oppaan sisältämät tiedot ovat hyvin luotettavia ja nykyhetken sopivia.

Vastaanoton työntekijöiden ensipalaute Oppaasta oli erittäin positiivista ja moni oli sitä mieltä, että Opas Yövuoroon tulee olemaan hyvä käsikirja yövuoron toteuttamiseen. Kansio ei kuitenkaan ehtinyt olla kauaa käytössä opinnäytetyön valmistuessa, vaan vasta pidempiaikainen käyttö tulee kertomaan, kuinka Opas

Yövuoroon onnistui. Mikäli opinnäytetyöprosessia olisi pidentänyt esimerkiksi kesän yli, olisi ollut mahdollista seurata, kuinka työntekijät ottavat oppaan käyttöön, miltä osin opas on toimiva ja mitä asioita olisi voinut tehdä paremmin. Mikäli vastaanoton työntekijät omaksuvat Oppaan ja alkavat käyttää sitä luvussa 3.4 kuvatulla tavalla, voidaan sanoa, että Opas Yövuoroon on täyttänyt asetetut tavoitteet. Vaarana on, että kaikki työntekijät eivät halua luopua vanhoista ohjeistaan tai tavoistaan, eivätkä käytä Opasta tai toteuta yövuoroa ohjeissa kuvatulla tavalla. Tällöin toiminnan laatu ei kyseisen työntekijän kohdalla toteudu ja kokonaislaatu jää toivottua huonommaksi.

Opas Yövuoroon –työohjekansio on pyritty kokoamaan niin, että se olisi mahdollisimman helposti päivitettävä, jotta siitä saataisiin mahdollisimman pitkäikäinen. Tällä hetkellä päävastuu kansion toimivuudesta ja päivittämisestä on hotellipäälliköllä, mutta olisi hyödyllistä miettiä vastaanoton henkilökunnan kanssa yhteiset toimintatavat, kuinka kansion kanssa toimitaan. On myös selvää, että ohjeet muuttuvat ajan kanssa. Oppaan sisältämät perusohjeet ja ravintolan yöajo-ohjeet ovat sähköisessä muodossa ja näin siis helposti muutettavissa tilanteen mukaan, mutta erillisohjeet ovat vain paperilla kopioina, joten ajoittain myös niiden ajankohtaisuus tulisi tarkistaa. Opas Yövuoroon -kansiolle voisi tehdä esimerkiksi ”vuositarkastuksen” kerran tai kahdesti vuodessa, jolloin kansio tarkistettaisiin ja ohjeet päivitetäisiin.

LÄHTEET

Grönroos, C. 2009

Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro. Helsinki.

Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2008

Toiminnan tutkimisen suuntaukset.

Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.),
Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja
lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki, 39-76.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2008

Toimintatutkimus Prosessina.

Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.),
Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja
lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki, 77-93.

Holma, A., Lappalainen, K. & Pilkevaara, S. 1997

Näkymätön näkyväksi. Erikoistyö. Koulutuskeskus Dipoli. Espoo.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2008

Toimintatutkijana kentällä.

Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.),
Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja
lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki, 94-113.

von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000

Enabling knowledge creation. Oxford University Press, Inc. New
York, USA.

Lecklin, O. 2002

Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Talentum Media Oy.
Helsinki.

Lillrank, P. 1999

Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. 2. painos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995

The knowledge creating company. Oxford University Press, Inc. New York, USA.

Restel Oy, 2008

Perehdyttämisopas Cumulus Kuopio. Työpaikan sisäinen materiaali.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004

Yrityksen hiljainen osaaminen. Mielikirjat Yritys. Helsinki.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003

Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerrus. Jyväskylä.

Verkkomateriaali:

Restelin Vuosikertomus 2010. Luettu 19.4.2011

http://www.restel.fi/restelinfo/fi_FI/info/_files/83181478241523194/default/Vuosikertomus_2010.pdf

OPAS YÖVUORON

Sisällys

ENNEN YÖAJOJA.....	4
Päättyövi lukkoon	4
Etuovi lukkoon.....	4
Hälytykset ravintolaan	4
Walk-in seuranta (vain kesällä)	5
Hotellimaailman yöraportti.....	5
Ladattavat lahjakortit	5
Laskujen päättäminen	5
Segmenttien tarkistus.....	5
Tilityskuori ja Arkistolaatikko.....	6
Maksutositteiden ja reskontran tarkistus	6
Korttimaksutositteet (kirjauspäiväkirja).....	6
Reskontra ja E-laskut (reskontralista)	7
Asiakasreskontran postitus	7
Menotositteet Tampere / Muut Kuopio	7
Kassakaapin tarkistus.....	8
RAVINTOLAN YÖAJO	9
Aulabaarin tilitys	9
Olut - seuranta	9
Tupakka - seuranta	9
Kassan laskeminen ja tilitys	10
Respan tunnit	10
Ravintolan yöajo.....	10
HOTELLIN YÖAJO	11
Respan tilitys	11
Rahatilitys ja sentin pyöristys.....	11
Tilityksen kirjaaminen.....	11
Tulosteet saapuvista ja vapaat huoneet.....	12
Midnight-ajo	12
Varmuuskopiot (serverillä).....	12
Yöajo (serverillä).....	13
Pankkilähetys (serverillä)	13
Sulkulistan päivitys (serverillä)	14
Bonuskorttitiedoston luonti (serverillä).....	14
Pankkitilityspussit.....	14
Arkistointi	14
Yöajo-paperit.....	14
Plussa-raportti.....	15
Majoittajakortit.....	15
Arkistointilista.....	16

YÖAJON JÄLKEEN.....	17
Tietokoneiden uudelleen käynnistys.....	17
Hogatex-koneet	17
Huviretken tietokone	17
Serverin ohjelmien uudelleenkäynnistys	17
Leimasimet	17
Tulostimien paperit.....	18
No-Show –laskut	18
Minibaarikulutus.....	18
Kulutuksen tarkistus.....	18
Jälkilaskutus	18
Varausten tarkistus.....	19
Supra NG.....	19
Expedia.....	19
Booking.com	19
Check-in tarkistus	19
Check-out tarkistus	20
Yritysliidit.....	20
Ravintolan valmistelut (ark 05.00 / su 06.00).....	20
Hälytys.....	21
Orderit, lehdet ja pakettiennuste.....	21
Hella ja puurovesi.....	21
Kerrossiivouksen tulosteet.....	21
Siivouslista	21
Hotellin kokonaistilanne.....	21
Käyttöaste.....	21
Päiväkirja	21
Käynnistä aulabaarin kassa uudelleen	22
Avaa päätyovi lukosta.....	22
YÖVUORON AIKANA.....	23
Kokousvalmistelut	23
Kokousorderit ja tilit	23
Kokousopasteet ja kokousvetäjäninfo	23
Postitus.....	23
Normaali posti	23
Paketit.....	23
HBC-liittymislomakkeet	24
Ykkösbonus-slipit.....	24
HBC-arvosetelien kirjoitus	24
Varausten teko	24
Huonelokerikon puhdistus	24
Majoittajakorttitelineen täyttö	24
Avainkorttikotelot ja pysäköintiluvat	24
Respan ja aulan siisteys	25
Koneiden pesu	25
Kahvikone	25
Pizzauuni	25
Hodarikone	25
Astianpesukone	25
Pihapöydät ja tuhkakupit	25
Sanoma- ja Iltapäivälehdet	26
Sähköposti.....	26

HARVEMMIN	27
Iltapäivälehtien palautus (su)	27
Hotellipäällikön tietokone (su)	27
Huonesuunnitelman päivitys (su tai useammin)	27
Kokoussuunnitelman päivitys (su tai useammin)	28
Vaihtorahat (ti ja pe)	28
Vaihtorahatilaus (ti-ke yö)	28
Vaihtorahan tilitys (pe-la yö)	28
Lounassetelityks (15. ja 30./31.pv)	28
Komissiolistojen tarkistus	28
 KUUKAUDEN VAIHTUESSA	 29
Laskujen ja tilien päättäminen (ennen yöajoa!)	29
Vakiotilit	29
Laskutus ilman huonenumeroa	29
Kokouslaskut	29
Koontilaskut	30
Tilastot (ennen yöajoa!)	30
Saatavien saldolistaus	30
Maksetut depositiot –listaus (JP)	30
Kuukauden myyntiraportti (JP)	30
Tilastokeskuksen kuukausiraportti (JP)	30
Weekend Party Pack –kulutus (JP)	30
Tallikoodin vaihto (JP)	31
Sähköisen laskutuksen asiakasrekisteri (e-laskuosoitteiden tarkistus)	31

Erillisohteet-luettelo

Walk-in seuranta

Hotellimaailman yöraportti

Ladattavat lahjakortit

Asiakassegmentit

Ravintolan yöajo

Tilityspussi ja pankkisiirtolomake

Securitaksen lomake

Hotellin yöajon tilityssivu

Amadeus-liitännät

CRS Interface (varauksia jumissa)

Varauskanavien sisäänkirjautuminen (Expedia, Booking.com ja Supra NG)

Kokousopasteet

HBC- ja YB-kirjekuoret

Vaihtorahan tilaus (LOOMIS)

Saatavien saldolistaus

Maksetut depositiot

Tilastokeskuksen kuukausiraportti

Weekend Party Pack –kulutus

www.savonia.fi

