

Saimaan ammattikorkeakoulu Imatra
Majoitus- ja ravitsemisala Imatra
Hotelli – ja ravintola-alan koulutusohjelma

Saila Viskari

**Hiljainen tieto osaksi tiedonhallintaa yhteisöllistä
tietoa kasvattavan ohjekansion avulla
Case: ravintola Linnoituksen Krouvi**

Tiivistelmä

Saila Viskari

Hiljainen tieto osaksi tiedonhallintaa ohjekansion avulla, case: ravintola Linnoituksen Krouvi, 58 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Majoitus- ja ravitsemisala Imatra

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2012

Ohjaajat: lehtori Jukka Moilanen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Yrityksissä on paljon hiljaista tietoa, joka koostuu yrityksen henkilöstön osaamisesta, ammattitaidosta ja tiedoista. Hiljainen tieto on sitoutunut yrityksissä yksittäisiin henkilöihin, ja henkilöstövaihdosten myötä yritys voi menettää ison osan yrityksen toiminnan kannalta oleellista olevaa osaamista, varsinkin jos lähtevä henkilö on ollut yrityksen toiminnassa avainasemassa. Tällaisen aukon paikkaaminen yrityksen tiedoissa voi viedä jopa vuosia. Tästä syystä hiljaista tietoa tulee yrityksissä pyrkiä tuomaan esille ja jakamaan eteenpäin, jotta tieto saadaan osaksi yrityksen tiedonhallintaa ja kokonaisvaltaista osaamista.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli Linnoituksen Krouvin tiedonhallintaongelmat, jotka liittyivät ravintolapäällikön hiljaisen tiedon määrään yrityksen toiminnassa ja toimintaan liittyvien tietojen hajanaisuuteen. Linnoituksen Krouvi on pieni yksityinen ravintola, jonka toiminnasta oli vastannut lähinnä ravintolapäällikkö. Suurin osa Linnoituksen Krouvin tietopääomasta ja osaamisesta oli ainoastaan yhden henkilön takana, ja hänen lähdettyään yrityksestä tietoja ei ole enää saatavilla, tai ei tiedetä, mistä tietoja tulee etsiä.

Työ oli toiminnallinen opinnäytetyö, ja työn lopputuloksena oli tiedonhallintaa parantava ohjekansio Linnoituksen Krouville, jonka tarkoituksena oli säilyttää ravintolapäällikön hiljainen tieto yrityksessä ja parantaa tiedonjakoa yrityksen sisällä. Työmenetelmänä käytettiin ravintolapäällikön teemahaastatteluja sekä tietojen kodifiointia henkilöltä henkilölle -menetelmällä. Työ toteutettiin keväällä 2011, ja ohjekansion käyttöönotto ja muokkaus tapahtui kesän 2011 aikana.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee hiljaista tietoa yrityksissä, hiljaisen tiedon merkitystä yrityksen toiminnassa sekä hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Teoriaosuus käsittelee myös koko ajan Linnoituksen Krouvissa esiintyvää hiljaista tietoa. Lähteinä työssä käytettiin aihetta käsittelevää kirjallisuutta, Internet-aineistoa, aikaisempia tutkimuksia sekä Linnoituksen Krouvin ravintolapäällikön ja omistajan haastatteluja.

Tuloksista voitiin huomata hiljaisen tiedon suuri merkitys yritysten sekä Linnoituksen Krouvin toiminnassa. Tiedon jakaminen on tärkeää ja yrityksen täytyy siihen omalta osaltaan kannustaa, mutta myös henkilöstön sitoutua.

Avainsanat: hiljainen tieto, ohjekansio tiedonhallinta, tiedonkulku

Abstract

Saila Viskari

From Tacit Knowledge to Explicit Knowledge with Documentation,

Case: Restaurant Linnoituksen Krouvi, 58 pages

Saimaa University of Applied Sciences

Business and Culture, Faculty of Tourism and Hospitality

Degree programme in Hotel and Restaurant Management

Bachelor`s Thesis 2012

Instructor: Mr Jukka Moilanen, Senior Lecturer, Saimaa University

There is huge amount of knowledge inside a company, which consists of the skills, workmanship and knowledge of personnel. Tacit knowledge is possessed by individual employees, and a company can lose a lot of essential information when personnel changes, especially when it is key personnel changes. It may take years to fulfill the knowledge gap caused by the change of key staff members. That is why tacit knowledge should be documented and passed forward to shift it as part of the company's explicit knowledge.

The starting point of this thesis was the knowledge management problems of restaurant Linnoituksen Krouvi, which were related to the tacit knowledge possessed only by the restaurant manager and the fragmented information. Linnoituksen Krouvi is a small private restaurant and daily operations are managed by one restaurant manager. She is the only person who has a holistic view about the operations in the restaurant. After she left, the information was not available or others did not know where to look for the information.

This research can be described as action research and the aim of it is to create a guide (folder) for Linnoituksen Krouvi. The objective is to document the tacit knowledge of the restaurant manager and improve the information sharing inside the restaurant. Interviews were used as a research method. The research was conducted in spring 2011, and the implementation and updates of the guide were done in summer 2011.

The theory part of the thesis reviews tacit knowledge in a company, significance of tacit knowledge in business and the utilization of tacit knowledge. The theory part also includes the description of tacit knowledge of the case restaurant. The theory part is based on previous literature of the topic, internet sources, previous research and the interviews of the owner and restaurant manager of Linnoituksen Krouvi.

The results show the importance of tacit knowledge for companies, and for Linnoituksen Krouvi. The sharing of information and knowledge is essential, and companies have to encourage their employees to do that. Also the commitment of the personnel is very important.

Keywords: tacit knowledge, guide, knowledge management, information sharing

Sisältö

1 Johdanto	5
1.1 Työn tavoitteet, tarkoitus, työmenetelmät ja rajaukset	6
1.2 Työn rakenne	8
2 Teoreettinen viitekehys ja työssä esiintyvät käsitteet	9
2.1 Hiljainen tieto ja näkyvä tieto	9
2.2 Kodifiointi	11
2.3 Perehdytys ja perehdytyskansio	11
2.4 Tiedonhallinta	12
2.5 Tilausravintola	13
3 Ravintola Linnoituksen Krouvi	13
4 Hiljainen tieto yrityksissä ja ravintola Linnoituksen Krouvissa	14
4.1 Hiljaisen tiedon synty	16
4.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja tunnistaminen	19
4.3 Hiljaisen tiedon merkitys Linnoituksen Krouvin toiminnassa	21
4.4 Hiljainen tieto näkyväksi	23
5 Hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen	26
5.1 Tiedonjaon menetelmät	29
5.2 Työnohjaus ja mestari - oppipoikamalli	31
5.3 Tietämyksen dokumentointi ja mallittaminen	32
6 Työn toteutus	34
6.1 Tietojen tunnistaminen	34
6.2 Tietojen kartoittaminen	36
6.3 Tietojen kerääminen	37
6.4 Tietojen dokumentointi	39
6.5 Tietojen yhdistäminen kansiksi	40
6.6 Kansion käyttöönotto ja muokkaus	41
7 Linnoituksen Krouvin ohjekansion sisältö	43
7.1 Yksityistilaisuudet	43
7.2 Päivittäinen toiminta	44
7.3 Alihankkijat ja yhteistyökumppanit	47
8 Yhteenveto ja pohdinta	49
8.1 Työn onnistuminen ja hyöty yhteistyöyritykselle	51
8.2 Oma pohdinta	54
Kuviot	56
Lähteet	57

Liitteet

Liite1 Ohjekansion sisällysluettelot

1 Johdanto

Yrityksissä on paljon hiljaista tietoa, joka on sitoutunut useasti yksittäisiin henkilöihin. Hiljaista tietoa on kertynyt henkilöille kokemuksen kautta, ja se on osa heidän ammatillista osaamistaan. Yritysten hiljainen tieto koostuu yrityksen henkilöstön osaamisesta ja tiedoista, mikä tekee siitä tärkeän osan yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Henkilöstön ammattitaito on myös tärkeä tekijä yrityksen pitkän aikavälin menestyksen kannalta toimialasta riippumatta. Erityisesti palvelualalla henkilöstö on jopa tärkein tekijä, jolla erottua muista alan yrityksistä. (Kujansivu, Lönngvist, Jääskeläinen & Sillanpää, 2007.)

Hiljaisen tiedon ollessa sidottua yrityksen henkilöstöön voi yritys henkilöstön vaihdosten myötä menettää suuren osan toimintansa kannalta oleellista osaamista ja tietoa. Aukko yrityksen osaamisessa ja tiedoissa voi henkilöstön vaihtuessa olla suuri, erityisesti jos yrityksestä lähtevä henkilö on ollut avainasemassa yrityksen toiminnassa. Lähtevä henkilö voi viedä mukanaan ison osan yrityksen toiminnan ja selviytymisen kannalta olennaista tietämystä. Tällaisen aukon korjaaminen yrityksen osaamisessa ja tiedoissa voi viedä vuosia. Hiljaisen tiedon ongelma on suuri erityisesti pienillä yrityksillä, joiden toiminta on muutamien henkilöiden, tai jopa yhden henkilön varassa. (Toivonen & Asikainen 2004; Virtainlahti 2009.)

Hiljaisen tiedon olemassaolo yrityksessä on tärkeä havaita. Hiljaista tietoa tulisi pyrkiä saattamaan näkyvään muotoon ja sitä kautta siirtämään yrityksessä henkilöltä toiselle. Hiljaisen tiedon näkyväksi tuominen mahdollistaa tiedon jäämisen yritykseen henkilöstön muutoksista huolimatta.

Hiljaista tietoa on tutkittu ja koetettu määrittää ja ymmärtää jo monia vuosia. Aihetta käsittelevää kirjallisuutta on julkaistu paljon, ja hiljaista tietoa on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta. Se on ollut lähes aina kasvatustieteellisen tutkimuksen kohteena (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008). Itse käsittelen tässä työssä hiljaista tietoa yrityksessä henkilökunnan näkökulmasta. Työssäni hiljaisen tiedon ongelma tulee esille henkilöstön vaihdoksen myötä.

Ravintola Linnoituksen Krouvi on pieni yksityinen ravintola, jonka toiminnasta ravintolan omistajan lisäksi on vastannut lähinnä ravintolapäällikkö. Ravintolan toimintaan oleellisesti liittyvät tiedot ovat hyvin hajallaan, ja osa tiedoista löytyy ainoastaan ravintolapäälliköltä. Suuri osa Linnoituksen Krouvin tietopääomasta ja osaamisesta on yhden henkilön takana. Hänen lähdettyään tietoja ei ole enää saatavilla, tai ei tiedetä, mistä tietoja tulisi etsiä.

Tiedonkulku, tietojen hajanaisuus ja tietojen löytyminen vain kirjaamattomassa muodossa hiljaisena tietona on ollut ongelma Krouvin toiminnassa. Dokumentoitamaton tieto on aina ongelmallista yrityksen toiminnan kannalta, ja myös Linnoituksen Krouvissa on havaittu tietojen olevan liikaa yhden henkilön varassa. Pääasiallisesti ravintolapäällikön vastattua vuosia ravintolan toiminnasta on hänellä kokemuksen kautta saatua tietoa ja osaamista, joka on henkilöön sitoutunutta hiljaista tietoa.

1.1 Työn tavoitteet, tarkoitus, työmenetelmät ja rajaukset

Työn toimeksiantaja on ravintola Linnoituksen Krouvi, ja työn tavoitteena on kerätä Linnoituksen Krouvin toimintaan liittyvät hajallaan olevat tiedot yhteen ja muuttaa ravintolapäällikön kirjaamaton tieto, eli hiljainen tieto kirjattuun muotoon. Tarkoituksena on, että tulevaisuudessa oleelliset tiedot ovat kaikkien tavoitettavissa ja tehokkaammin hyödynnettävissä ravintolan toiminnassa. Tarkoituksena on koota tiedot ja saattaa ne kaikkien ulottuville ohjekansion kautta.

Työ on ajankohtainen, koska ravintola Linnoituksen Krouvin ravintolapäällikkö lopetti työnsä Krouvissa syksyllä 2011. Uutta ravintolapäällikköä alettiin hakea kesällä 2011. Ohjekansion avulla uusi ravintolapäällikkö on helpompi perehdyttää tuleviin työtehtäviinsä. Tietojen kodifioinnin ja dokumentoinnin kautta nykyisen ravintolapäällikön tiedot saadaan siirrettyä osaksi myös tulevan ravintolapäällikön tietoja. Näin myös monen vuoden työkokemuksen kautta hankitut tiedot eivät katoa yritykseltä ravintolapäällikön lähdettyä, vaan pysyvät jatkossakin osana yrityksen sisäistä osaamista. Tietojen kodifioinnilla, jota esitellään enemmän luvussa kaksi (2.2), tarkoitetaan tiedon muuttamista informaatioksi kirjaamalla sitä näkyvään muotoon.

Tietojen yhteen kokoaminen helpottaa myös työntekijöiden toimintaa, koska päivittäisessä toiminnassa tarvittavat tiedot ovat myös heidän tavoitettavissa. Tietojen ollessa kirjattuna, helposti löydettävissä ja selkeässä muodossa ne ovat kaikkien yrityksessä työskentelevien saatavissa ja hyödynnettävissä. Tätä kautta pystytään myös vähentämään ravintolapäällikön työmäärää, sekä töiden sujumisen riippuvaisuutta hänen läsnäolostaan.

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, eli työn tuloksena on konkreettinen tuote ravintola Linnoituksen Krouville. Työn lopputuloksena on ohjekansio, jota hyödynnetään Linnoituksen Krouvin toiminnassa. Työn lopputuloksena syntyvän ohjekansion hyöty yritykselle on tiedon säilyminen yrityksessä, sekä tiedon jakaminen eteenpäin yrityksen sisällä. Ohjekansiosta hyötyvät Linnoituksen Krouvin omistaja, ravintolapäällikkö sekä henkilökunta.

Tässä työssä yhtenä työmenetelmänä käytän Linnoituksen Krouvin omistajan ja ravintolapäällikön teemahaastatteluja. Haastatteluilla selvitetään hiljaisen tiedon merkitys Linnoituksen Krouvin toiminnassa. Ravintolapäällikkö Muikun haastatteluissa käytetään henkilöltä henkilölle kodifiointistrategiaa hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Työ on konstruktivinen tutkimus, jossa ongelmalle pyritään löytämään ratkaisu luomalla uusi väline tai menettely, tässä tapauksessa ohjekansio. Työn loppuvaiheessa testataan työn lopputulosta, eli ohjekansiota, sen käyttöönoton kautta. Tätä kautta pystytään selvittämään työn todellinen hyöty yritykselle.(Airaksinen & Vilkkä 2003.)

Työn rajaaminen oli haastavaa, koska ravintolan toimintaan liittyy paljon osaaamista ja tietoa. Työn alkuvaiheessa koettiin vaikeaksi valita kaikesta tietomäärästä tärkeimmät ja oleellisemmat asiat. Oleellista hiljaisen tiedon siirtoprosessissa on kuitenkin huomioida juuri tarve, eli se mitä tulisi siirtää (Hytinen 2009).

Työn rajauksista keskusteltiin ja päätettiin yhdessä Krouvin silloisen ravintolapäällikön Stiina Muikun ja Krouvin omistajan Rauno Rönningin kanssa. Työ rajattiin kolmeen tärkeimpään Linnoituksen Krouvin toimintaan liittyvään prosessiin, jotka ovat iso osa ravintolapäällikön työnkuvaa. Valintaan vaikutti myös

tehtävien tärkeys ja se, että näiden tehtävien löytymisestä kirjallisessa muodossa koettiin olevan eniten hyötyä toiminnan kannalta myös tulevaisuudessa.

Työn teoreettinen viitekehys käsittelee hiljaista tietoa yrityksissä. Viitekehys rajattiin käsittelemään ainoastaan yrityksissä esiintyvää hiljaista tietoa, ja muut hiljaisen tiedon näkökulmat jätettiin työn ulkopuolelle.

1.2 Työn rakenne

Työn rakenne poikkeaa hieman tavallisesta opinnäytetyön rakenteesta. Työn toimeksiantaja esitellään jo työn teoreettisessa viitekehyksessä, eikä tavallisen opinnäytetyön rakennetta seuraten työn empiirisessä osassa (Airaksinen & Vilka 2003). Työn toimeksiantaja ravintola Linnoituksen Krouvi on yhdistetty tätä kautta osaksi teoreettista viitekehystä. Työssä käytetään tavallisesta poiketen useita luetteloja, koska työn rakenteen kannalta ne ovat selkein tapa nostaa tiettyjä asioita työssä esille.

Teoriaosuuden luvussa kaksi (2) esitellään tarkemmin työn teoreettinen viitekehys. Lisäksi luvussa kaksi (2) avataan joitain työssä esiintyviä käsitteitä, joita ei työn luettavuuden ja tekstin sujuvan kulkemisen takia haluta määritellä työn myöhemmässä sisällössä. Tällainen menettely ei myöskään ole yleistä resonomiopiskelijoiden opinnäytetöissä. Luvussa kolme (3) esitellään työn toimeksiantaja, eli yhteistyöyritys Linnoituksen Krouvi. Työn luvussa neljä (4) käsitellään hiljaista tietoa yrityksissä aikaisempien tutkimusten kautta sekä hiljaista tietoa Linnoituksen Krouvissa. Luku viisi (5) tarkastelee hiljaisen tiedon jakamista ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä sekä esittelee tiedon jaon menetelmiä yrityksissä. Luvussa kuusi (6) esitellään työn toteutuksen prosessi ja siihen liittyneet vaiheet. Luvussa seitsemän (7) esitellään työn lopputulos, eli Linnoituksen Krouville tehdyn ohjekansion sisältö. Lopuksi luvussa kahdeksan (8) pohditaan työn onnistumista, työn hyötyä yhteistyöyrittäjä, kehittämistarpeita sekä omaa onnistumista opinnäytetyö prosessin aikana.

2 Teoreettinen viitekehys ja työssä esiintyvät käsitteet

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan yrityksen sisäisen hiljaisen tiedon olemassaoloa eli sitä, mitä se yrityksen toiminnalle merkitsee, ja kuinka se tulee esille osana yrityksen toimintaa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään sitä, mitä hiljainen tieto yrityksissä on, kuinka hiljaista tietoa syntyy, hiljaisen tiedon tunnistamista ja tunnustamista yrityksissä, hiljaisen tiedon merkitystä yrityksille ja tiedon muuttamista näkyvään muotoon. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään hiljaisen tiedon siirtämistä näkyväksi tiedoksi tutkijoiden Nonakan ja Takeuchin (1995) luoman tiedon luomisen prosessimallin avulla.

Hiljaisen tiedon jakamista eteenpäin yrityksissä esitellään viitekehyksessä tiedon jaon menetelmien ja tiedonjaon hyödyllisyyden kannalta. Teoreettisessa viitekehyksessä on koko ajan mukana myös työn toimeksiantajan, ravintola Linnoituksen Krouvin näkökulma. Teoreettinen viitekehys on tätä kautta liitetty paremmin toimeksiantajalle tehtyyn konkreettiseen työhön, kun aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus hiljaisesta tiedosta on yhdistetty kyseisen yrityksen hiljaiseen tietoon.

2.1 Hiljainen tieto ja näkyvä tieto

Hiljainen tieto on vaikeasti määriteltävä käsite, ja siitä puhuttaessa käytetään myös useita muita termejä, jotka kuvaavat samaa asiaa. Hiljaisesta tiedosta puhuttaessa käytetään myös esimerkiksi termejä hiljainen tietämys, hiljainen osaaminen, piilevä tieto, sanaton tieto ja kokemuseräinen tieto. Käsitteiden runsaus kertoo jo itsessään hiljaisen tiedon määrittelyn vaikeudesta. Hiljaista tietoa on vaikea kuvata yksiselitteisesti tai lyhyesti. (Toivonen & Asikainen 2004; Virtainlahti 2009.)

Hiljaisen tiedon tutkimuksien perustana on usein pidetty filosofi Michael Polanyin perusajatusta ihmisen hiljaisesta tiedosta, jonka hän on tiivistänyt lauseeseen *Voimme tietää enemmän kuin voimme kertoa* (Toivonen & Asikainen 2004,13;Toom 2008,34;Virtainlahti 2009, 54). Tämä lause kuvaa myös hyvin

hiljaisen tiedon yhteydessä olevaa ongelmaa: Hiljainen tieto kerääntyy vähitellen, vuosien kokemuksien aikana, ja sitä on vaikea jakaa eteenpäin. Henkilö, jolla on paljon hiljaista tietoa, ei osaa välttämättä ilmaista ja pukea sanoiksi omaa tietämystään. Kuitenkin hiljaisena tietona oleva osaaminen käy ilmi hänen toiminnassaan. Hiljainen tieto on piilossa ja on osa yksilön osaamista ja taitoja. Hiljainen tieto on koko ajan osana henkilön toimintaa hänen sitä itse tiedostamatta ja hiljaista tietoa kertyy henkilölle hänen kokemuksiensa, vaistojensa ja havaintojensa kautta. (Ståhle & Grönroos 1999, 90; Kujansivu, Lönngvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007; Raasumaa 2007.)

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat määritelleet ja käsitelleet hiljaista tietoa jakamalla tiedon kahteen osaan. Heidän näkemystensä mukaan tieto on joko hiljaista tietoa (tacit knowledge) tai ilmaistavaa näkyvää tietoa, eli eksplisiittistä tietoa (explicit knowledge). Tämän, ehkä yleisimmän tiedonjaon luokittelun mukaan näkyvä tieto on sanoin ilmaistavissa sekä helposti siirrettävissä henkilöltä toiselle esimerkiksi kirjoitetussa muodossa. Näkyvä tieto on teoreettista tietoa, jota opitaan esimerkiksi kirjoista ja ohjeista. Hiljainen tieto taas on subjektiivista, kokemusperäistä ja vaikeaa esittää sanoin. Hiljainen tieto on uskomuksia, mielikuvia, näkemyksiä, ajatuksia, ammattitaitoa ja osaamista. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Teoreettinen, näkyvä tieto on välttämätöntä monilla aloilla, ja sitä voidaan pitää pohjana, johon lisättynä kokemuksen kautta tuleva tieto synnyttää hiljaista tietoa. Molempia tiedon alueita tulee arvostaa ja kehittää, eikä kumpaakaan tule väheksyä. Molempia tietoja tarvitaan, jotta eri asioita voidaan käsitellä. Näkyvän tiedon kautta määrittyä asiaa, jota käsitellään, ja hiljainen tieto on tietämystä ja osaamista, jonka avulla näkyvää tietoa osataan käyttää oikein. Virtainlahti (2009) on esittänyt filosofi Michael Polanyin (1966) alkuperäisajatuksen mukaisesti, että kokonaan eksplisiittistä tietoa ei ole olemassa, vaan kaikki tieto perustuu hiljaiseen tietoon. (Toivonen & Asikainen 2004.)

2.2 Kodifiointi

Kodifioinnilla tarkoitetaan tiedon muuttamista informaatioksi, esimerkiksi tietokantaan tai käyttöoppaaksi. Kodifioinnin kautta tietoa hajotetaan osiin muuttamalla sitä esimerkiksi ohjeiksi. Kodifiointi on tiedon siirtämistä eteenpäin joko demonstroimalla, irrottamalla tieto haltijastaan tai audiovisuaalisin keinoin. Kodifiointiprosessissa tieto siirtyy tiedonhallitsijalta jonkin informaatiovälineen välityksellä tiedon vastaanottajan tiedoksi. Kodifioitavaa tietoa voi olla esimerkiksi kehitysideat, toimintatavat ja ohjeet, tiedot tuotteista, tiedot alihankkijoista ja kilpailijoista, valmistusprosessit ja ongelmaratkaisumallit. (Nieminen 2006.)

Niemisen (2006) mukaan kodifiointi toimii parhaimmillaan henkilöltä henkilölle tapahtuvan tiedonsiirron avulla. Kodifiointia voidaan tehdä myös ilman henkilökontakteja, mutta riskinä siinä on väärinymmärrykset tulkinnassa. Henkilöltä henkilölle – tiedonsiirrolla tarkoitetaan kahden tai useamman henkilön välistä tiedonsiirtoa. Tätä strategiaa käyttäen tieto siirtyy tiedonhaltijalta tiedon vastaanottajalle henkilökohtaisen kontaktin, kuten tapaamisen, haastattelun tai sähköpostin välityksellä. Tässä työssä sivutaan kodifiointia työmenetelmänä siirtää hiljaista tietoa näkyväksi ohjekansion avulla, jonka takia kodifiointikäsitteen esittely on aiheellista.

2.3 Perehdytys ja perehdytyskansio

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia toimintoja, joilla pyritään tukemaan ja autamaan uuden työntekijän toimimista yrityksen tasavertaisena jäsenenä. Perehdytys on prosessi, joka alkaa yrityksen ja uuden työntekijän välillä heti ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien. Perehdyttämisessä uusi työntekijä tutustutaan uuteen työtehtäväänsä sekä yrityksen toimintaan ja periaatteisiin. Perehdyttämisen kautta tuetaan uutta työntekijää, kunnes hän pystyy omatoimiseen työskentelyyn. (Kauhanen 2003.)

Perehdytyksessä käytetään apuna perehdytystä tukevaa materiaalia. Perehdytyskansio on yksi esimerkki tällaisesta perehdytyksessä käytettävästä apumateriaalista. Perehdyttämisessä käytettävän apumateriaalin tarkoituksena on no-

peuttaa ja tukea uuden työntekijän oppimisprosessia perehdytyksen alkuvaiheessa. (Kauhanen 2003.) Perehdytyskansion sisältö vaihtelee yrityksillä, mutta lähtökohtana on antaa perehdytyskansion kautta uudelle työntekijälle kuva yrityksestä ja työtehtävistä. Tässä työssä ei varsinaisesti käsitellä perehdytystä, mutta käsite tulee työssä esille useasti, koska siihen liittyy oleellisesti myös yritysten hiljainen tieto. Lisäksi työn lopputuloksena oleva ohjekansio toimii myös perehdytyksen apuvälineenä.

Perehdyttäminen vaikuttaa osaltaan uuden työntekijän työyhteisöön sopeutumiseen ja sosiaalistumiseen. Sosiaalistumisen ollessa tärkeä osa myös hiljaisen tietämyksen jakamisessa, on perehdyttäminen tärkeä osa uuden työntekijän oppimisprosessia. Jo perehdytysvaiheessa yritykseen liittyvää kokemuseräistä tietoa voidaan jakaa eteenpäin. Lisäksi perehdytysvaiheessa uudelle työntekijälle voidaan luoda luottavainen ja positiivinen mielikuva yrityksen ilmapiiristä, joka tukee heti alusta alkaen uutta työntekijää hiljaisen tietämyksen jakamiseen. Perehdyttämisen kautta voidaan siis vaikuttaa tiedon jakoon molemmansuuntaisesti. (Virtainlahti 2009.)

2.4 Tiedonhallinta

Tieto on nykypäivänä yritysten tärkeimpiä resursseja, mutta se on myös vaikeimmin hallittavissa. Tieto on yrityksen aineetonta pääomaa, mutta sitä pitäisi pystyä hallitsemaan yrityksissä yhtä tehokkaasti kuin muitakin yrityksen toiminnan menestystekijöitä. Tietoa pitäisi yrityksissä pystyä jakamaan, monistamaan ja luomaan mahdollisimman tehokkaasti. Tietoa tulee yrityksissä saada nykypäivänä aikaisempaa nopeammin, tarkemmin määriteltynä, luotettavammassa ja havainnollisemmassa muodossa. (Ruohonen & Salmela 1999; Kaarnio & Peltola 2008.)

Yrityksissä yksilöt luovat tietoa, mutta luodun tiedon välittäminen ja jakaminen eteenpäin kaikkien sitä tarvitsevien käyttöön jää yrityksen tehtäväksi. Tästä syystä yritysten tulee miettiä yritykselle itselleen sopiva tiedonhallintastrategia. Tiedonhallinnan tarkoituksena on saattaa yrityksessä oleva oikea tieto oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Tehokkaalla tiedonhallinnalla vältetään saman idean

uudelleen keksimiseltä, ja säästetään aikaa ja resursseja. Tiedonhallinnan konkreettisia välineitä yrityksissä ovat esimerkiksi tietojärjestelmät ja atk-laitteistot. (Kaarnio & Peltola 2008.)

2.5 Tilausravintola

Tilausravintolalla tarkoitetaan ravintolaa, joka ei ole avoinna kuin ennakoon asiakkaan kanssa sovitusta tilaisuudesta. Tilausravintolat tarjoavat kokous- ja juhlapalveluja yksityisille asiakkaille sekä yrityksille.

Tällaiset tilaisuudet hoidetaan ravintolassa tilaustarjoiluna, eli asiakas on tilannut ennakoon tietylle henkilömäärälle tietyn aterian. Tilaustarjoilussa ennakoon tiedossa on tilaisuuden henkilömäärä, aikataulu ja tilaisuudessa tarjottavat ruoat ja juomat. Ravintola voi toimia tilausravintolana joko kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti. Osa ravintoloista toimii ainoastaan tilausravintolana sesonkiajan ulkopuolella ja on avoinna esimerkiksi kesäsesongin ajan. (Lehtinen, Peltonen & Talvinen 2004, 92.)

3 Ravintola Linnoituksen Krouvi

Työn toimeksiantaja on ravintola Linnoituksen Krouvi. Linnoituksen Krouvi on Lappeenrannan linnoituksessa sijaitseva ravintola, joka on avoinna kesäkaudella ja toimii talvikauden tilausravintolana. Linnoituksen Krouvi toimii vanhassa, 1900-luvulla alun perin tartuntatautisairaalaaksi rakennetussa tiilirakennuksessa. Rakennuksen historia on monipuolinen. Rakennuksessa on mm. toiminut synnytyssairaala vuosina 1941–1956. Rakennuksen tilat on remontoitu ravintolakäyttöön vuonna 2006, jolloin Linnoituksen Krouvi avasi ovensa ensimmäisen kerran. Ravintolan omistaa yrittäjä Rauno Rönneberg, joka on vaikuttanut aikaisemmin ravintola-alalla mm. Helsingissä. Linnoituksen Krouvin ravintolapäällikönä työskenteli tämän työn aloittamisen aikana Stiina Muikku.

Linnoituksen Krouvissa järjestetään erilaisia yksityistilaisuuksia ympäri vuoden, ja kesällä Krouvi toimii ruoka- ja seurusteluravintolana, jonka ruokalista koostuu paikallisista raaka-aineista valmistetuista ruoista. Lisäksi Krouvissa järjestetään erilaisia erikoisiltoja vuoden ympäri, kuten teatteriesityksiä, viinin maistajaisia ja musiikki-iltoja. Yksityistilaisuudet, kuten häät, kokoukset ja syntymäpäivät, ovat suurin osa ravintolan toimintaa. Ravintola toimii suurimman osan ajasta tilausravintolana ja on ainoastaan kesäkauden avoinna päivittäin. Aukiolokautta on pyritty laajentamaan erilaisilla teemaviikoilla, kuten syksyisillä riistaviikoilla. Yksityistilaisuudet ovat iso osa ravintolan toimintaa myös kesäkauden aikana ravintolan ollessa avoinna. Kesälauantait ovat melko pitkälle Krouvissa olleet häille varattuja yksityistilaisuuksia.

Linnoituksen Krouvissa on asiakaspaikkoja salissa n. 80 hengelle. Lisäksi erillisessä kabinetissa on noin 20 asiakaspaikkaa. Kesäaikaan terassit melkein kaksinkertaistavat asiakaspaikkojen määrän. Kesäkaudella Krouvi työllistää n. 10 henkilöä. Linnoituksen Krouvissa on myös esillä taidenäyttely, joka vaihtuu neljästä viiteen kertaan vuodessa. Näyttelyistä vastaa ravintolan omistajan vaimo, taiteiden tohtori Outi Turpeinen. Krouvin toiminta-ajatuksena on yhdistää kulttuuria ja ruokaa.

4 Hiljainen tieto yrityksissä ja ravintola Linnoituksen Krouvissa

Näkyvän tiedon osuuden yritysten kokonaistietomäärästä on esitetty olevan yllättävän pieni, vain noin 10 - 20 prosenttia. Suurin osa tiedoista on siis yrityksissä hiljaisena tietona. (Kujansivu ym. 2007, 127.) Ståhlen ja Gröönroosin (1999) mukaan hiljaisen tiedon määrä yrityksissä verrattuna näkyvään tietoon on vielä suurempi, näkyvän tiedon osuuden ollessa ainoastaan 5 prosenttia yrityksen kilpailukyvyn perusteista. Hiljainen tieto tulee huomioida tästä syystä tärkeänä osana yrityksen tiedonhallintaa.

Hiljainen tieto on osa yritysten aineetonta pääomaa. Yritysten aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen menestyksen kannalta olennaisia, ei konkreet-

tisesti mitattavia tai kosketeltavissa olevia menestystekijöitä. Aineeton pääoma muodostuu asioista, jotka ovat olennainen osa yrityksen toimintaa, kuten henkilökunnan osaaminen, yrityksen resurssit, yrityksen toimintatavat sekä sidosryhmäsuhteet. Ståhlen ja Gröönroosin (1999) määrittelyn mukaan aineeton pääoma syntyy datasta, informaatiosta, tiedosta ja osaamisesta. Aineetonta pääoman määrittelyä on pyritty kuvaamaan jakamalla se kolmeen osa-alueeseen, joita ovat suhdepääoma, rakennepääoma ja inhimillinen pääoma. Inhimillinen pääoma koostuu yrityksen henkilöstön ja yksittäisten työntekijöiden osaamiseen liittyvistä seikoista. Hiljainen tieto on osa tätä pääomaa. Linnoituksen Krouvin toiminnassa juuri inhimillisellä pääomalla on suuri merkitys, joka on tyypillistä palvelualojen yrityksille. Henkilöstön ammattitaito ja osaaminen on palvelualojen yrityksissä kilpailuvaltti ja keino erottua muista alan yrityksistä edukseen. Lisäksi Ståhle ja Gröönroos (1999, 76) ovat todenneet, että kaikki yrityksen tuotteet perustuvat osaamiseen. (Ståhle & Gröönroos 1999; Hovi, Ylinen & Koistinen 2001; Kujansivu ym. 2007.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa hiljaisen tiedon ongelma yrityksissä on yhdistetty enimmäkseen suuriin yrityksiin, joilla myös eläkkeelle siirtyvän henkilöstön määrä on suuri (Toom 2008; Virtainlahti 2009). Linnoituksen Krouvin tilanne osoittaa, että hiljaisen tiedon määrä voi kuitenkin olla myös pienillä yrityksillä merkittävä, ja hiljaista tietoa voi olla myös nuorella ammattilaisella. Pienten yritysten toiminta on useasti muutaman, ellei jopa yhden toiminnasta vastaavan henkilön varassa. Pienillä, Linnoituksen Krouvin kaltaisilla, yksityisillä yrityksillä voi helposti syntyä tilanne, jossa toiminnasta vastuussa ollut henkilö tai henkilöt eivät ole jakaneet toimintaan liittyviä asioita, tai tietojaan ja taitojaan ollenkaan eteenpäin itse toiminnasta aikaisemmin vastattuaan. Tällaisen henkilön lähteminen yrityksestä merkitsisi yrityksen toiminnan kannalta suurta aukkoa yrityksen tiedon ja osaamisen määrässä.

Linnoituksen Krouvillä on runsaasti tietoa, jota ei ole kirjattu mihinkään ja dokumentoitu, koska tietoja on aikaisemmin käyttänyt ainoastaan toiminnasta vastuussa oleva henkilö. Kuinka yrityksen toiminta voi tällöin jatkua sujuvasti tulevaisuudessa avainhenkilön lähdettyä yrityksestä? Kaiken toimintaan liittyvien tietojen uudelleen kerääminen ja toiminnan uudelleen automatisoituminen voi

viedä jopa vuosia. Yrityksen toimintaan liittyvistä pienistäkin prosesseista voi tulla aikaa vieviä ja haastavia, jollei tiedetä, mistä jokin tarvittava tieto löytyy, tai kuinka jokin lähteneen henkilön työtehtävistä konkreettisesti toimii. Tämä tilanne on edessä myös Linnoituksen Krouvissa ravintolapäällikön vaihdoksen myötä.

Tietojen siirtyminen tehokkaasti ja mahdollisimman tarkasti alkuperäismuodossaan tiedonlähteestä tiedon tarvitsijalle mahdollistaa yrityksen toiminnan tehokkuuden. Tietojen etsimien vie aina aikaa, ja tällöin myöskään toiminta ei ole tehokkaimmillaan. Yrityksissä näkyvää kirjattua tietoa ovat esimerkiksi dokumentit, lomakkeet, raportit, ohjeet, suunnitelma, sähköposti ja kuvat. Nämä tiedot löytyvät yrityksistä eri muodoissa ja eri lähteissä. Tiedot ovat kaikkien tavoitettavissa, mutta ilman niiden hallintaa ja osaamista tiedot ovat vaikeasti hyödynnettävissä muiden kuin tiedon kirjanneiden osalta. Se, että tietää, mistä tarvittavat tiedot löytyvät ja kuinka niitä käytetään ja hyödynnetään yrityksen toiminnassa, on jälleen henkilön hiljaisen tiedon alueella. Linnoituksen Krouvissa tämä tarvittavan tiedon löytymisen ongelma on havaittu useasti päivittäisessä toiminnassa ravintolapäällikön ollessa poissa. (Nonaka & Takeuchi 1995; Kaario & Peltola 2008.)

4.1 Hiljaisen tiedon synty

Oppiminen johtaa osaamiseen. Jotkut asiat opitaan tietoisesti ja toiset taas vähemmän tietoisesti tai jopa täysin tiedostamatta. Tietoista oppimista tapahtuu esimerkiksi koulutuksen kautta, jossa saadaan teorian tietoa. Ei-tietoinen oppiminen taas on asioiden omaksumista, jossa teorian tietoa sovelletaan käytännössä. Teorian tiedosta tulee lopulta osa käytännöntyötä ja työntekijä ei tiedosta teoreettisen tiedon käyttöä toimissaan. (Toivonen & Asikainen 2004; Virtainlahti 2009.)

Yksilöiden ei-tietoista oppimista tapahtuu myös yrityksissä koko ajan, kun työntekijä tekee työtä, seuraa muita työntekijöitä, kokee, kokeilee, tekee virheitä ja reagoi eri tilanteisiin. Ei-tietoisesti opitaan yleensä työhön liittyvät yleisaidot ja eri työtehtäviin kuuluvat erityisaidot, joita tarvitaan juuri tietyn yrityksen toiminnassa. Hiljaisena tietona olevat tietyn yrityksen erityisaidot aiheuttavat sen, että seuraavan ravintolapäällikön on vaikeaa korvata Linnoituksen Krouvin nykyinen

ravintolapäällikkö. Seuraava ravintolapäällikkö voi olla alansa osaaja, mutta juuri Linnoituksen Krouvissa tarvittavat tiedot eivät kuitenkaan ole hänen aloittaessaan työnsä vielä osana hänen osaamistaan. (Nonaka & Takeuchi 1995; Virtainlahti 2009.)

Toivonen ja Asikainen (2004) ovat määritelleet taidon ja osaamisen siten, että asia sujuu itsestään, siihen kiinnittämättä tietoisesti huomiota tai miettimättä. Opitusta teorian tiedosta, eli tieto- taidosta, on tullut osa osaamista, ja se on muuttunut ei-tietoiseen muotoon. Ståhlen ja Grönroosin (1999) mukaan osaaminen on sitä, että käytettävissä olevaa tietoa osataan soveltaa tehtävän suorittamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi.

Ståhlen ja Grönroosin (1999) mukaan myös ammattitaidon ja osaamisen lisääntyessä henkilö toimii yhä enemmän intuitionsa ja kokemuksiensa pohjalta. Aikaisemmin opittu on sisäistetty moneen kertaan ja monesta näkökulmasta, eikä henkilö osaa enää eritellä osaamistaan. Edellä mainitut osaamisen määrittelyt näkyvät selvästi myös käytännön työssä Linnoituksen Krouvissa. Ravintolapäällikön on vaikea ohjata selkeästi työtehtäviään, jotka ovat hänelle itselleen jo osana osaamista. Ohjeet voivat helposti olla puutteellisia tai epämääräisiä, koska ravintolapäällikkö itse on sisäistänyt tehtävän.

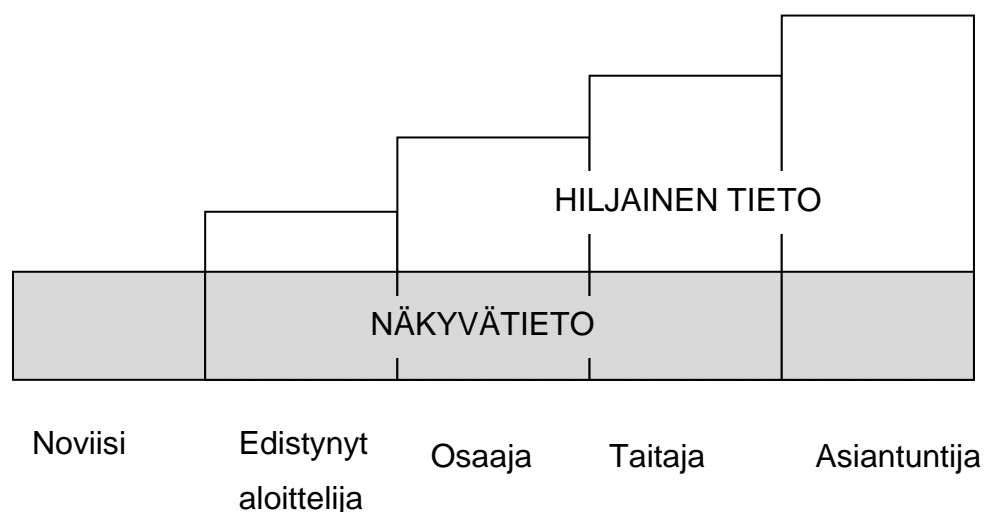
Toivosen ja Asikaisen (2004) mukaan hiljaista tietoa voi yrityksissä syntyä monella tavalla. Uusi työntekijä oppii seuraamalla kollegoitaan. Hän toimii ympäristönsä mallien mukaisesti ja omaksuu työyhteisön tavat toimia. Tätä muita seuraamalla oppimista kutsutaan sosiaalistumiseksi. Toinen tapa hiljaisen tiedon syntyyn on toiminnan automatisoituminen. Henkilö oppii aluksi jonkin toiminnon, esimerkiksi lukemalla sen ohjeista. Tämän jälkeen hän pukee oppimansa sanoiksi, ja ulkoista ohjetta ei enää tarvita, vaan oppija pystyy itse mielellään kertaamaan, miten jokin asia tehtiin. Viimeisessä vaiheessa hän on oppinut, ja aluksi ohjeesta opittu muuttuu automaattiseksi toiminnoksi, eli se toiminto osataan jo niin hyvin, että sitä tehdessä ei tarvitse enää edes ajatella, mitä tekee. Tällöin tieto on muuttunut hiljaiseksi. Kolmas tapa on työvälineen tai käsitteen sisäistyminen. Aluksi huomio kiinnittyy itse välineeseen tai käsitteeseen ja sen käyttöön. Kun työväline tai käsite on tullut niin tutuksi, huomio kiinnittyy käytön

kohteeseen ja tarkoitukseen. Itse välineen tai käsitteen käyttö unohtuu ja muuttuu sivuseikaksi. (Toivonen & Asikainen 2004; Virtainlahti 2009.)

Hiljaisen tiedon pukeminen sanoiksi ja siirtäminen henkilöltä toiselle on haastavaa. Tästä huolimatta hiljaista tietoa syntyy siirtymän kautta yrityksissä koko ajan. Hiljainen tieto siirtyy yrityksen sisällä näkyvänä ja muuttuu seuraavan henkilön hiljaiseksi tiedoksi yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Tällöin on taas syntynyt uutta hiljaista tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Työelämässä käytettävät tiedot ovat luonteeltaan usein sellaisia, joita ei voi oppia muuten kuin kokemuksen kautta. Omia aikaisemmin opittuja tietoja sovelletaan käytännössä osana toimintaa. Osaamisen kasvaessa kasvaa myös hiljaisen tiedon määrä. Koulusta työelämään siirryttäessä henkilöllä on paljon opiskelun kautta hankittua kirjatietoa, jota ei kuitenkaan osata vielä kovin hyvin yhdistää ja hyödyntää käytännössä. (Toivonen & Asikainen 2004.)

Tätä hiljaisen tiedonmäärän kasvua kuvaavat Toivonen ja Asikainen (2004) käyttäen apunaan filosofi Hubert Dreyfusin ja systeemianalyitikko Stuart Dreyfusin (1999) tekemää, osaamisen tasojen jaottelua (kuvio 1). Kuviossa 1 kuvataan hiljaisen tiedon määrän kasvua osaamisen siirtyessä eteenpäin tasolta seuraavaan.



Kuvio 1. Osaamisen tasot (Toivonen & Asikainen 2004, 21)

Tasot vasta-alkajasta eksperttiin kuvaavat osaamisen muuttumista ammattitaidon kasvaessa. Vasta-alkajalla ei vielä ole käytännön kokemusta, mutta hänellä voi olla paljon teoreettista tietoa. Mitä enemmän kokemusta on, sitä enemmän myös toiminta automatisoituu ja asiantuntijatasolla tekijä ei pakosti edes tiedä, miksi ja miten jonkin asian osaa, hän vain osaa. Hiljaisen tiedon määrä kasvaa ammattitaidon kehittyessä. Teoreettinen tieto on koko ajan mukana, mutta hiljaisen tiedon kasvaessa se jää taustalle osaksi osaamista. (Toivonen & Asikainen 2004.)

4.2 Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen

Ainoastaan näkyvä tieto jää yritykseen työntekijöiden lähdettyä sieltä. Hiljaisen tiedon katoamisen mukana myös yrityksen kilpailukyky ja tehokas toiminta voivat olla vaarassa. Yrityksien tunnustaessa aineettomien pääomien merkityksen yrityksen menestyksessä ja toiminnassa, myös hiljaisen tiedon olemassaolo ja sen merkitys yritykselle nousevat esille. Myös hiljaista tietoa tulee yrityksissä pyrkiä johtamaan osana yrityksen tietojohdantamista. Hiljaista tietoa ei voida jakaa, tai tietoa ei voida kehittää ja hyödyntää ilman, että se on ensin tunnistettu. Tunnistaminen ja tunnustaminen ovat ensimmäinen vaihe hiljaisen tiedon johtamiseen, sekä hiljaisen tiedon saattamiseen yrityksen käyttöön ja voimavaraksi. (Kaplan & Norton 2004; Kujansivu ym. 2007; Virtainlahti 2009.)

On oleellista tunnustaa hiljaisen tiedon merkitys, jotta sitä voidaan pyrkiä yrityksessä johtamaan tai siirtämään eteenpäin. Ellei hiljaista tietoa yrityksessä arvosteta, ei myöskään sen hyödyntämiseen osata kiinnittää huomiota. Virtainlahden (2009) mukaan hiljaisen tiedon merkitys on eri toimialojen yrityksillä erilainen riippuen siitä, kuinka paljon yrityksen liiketoimintaan liittyvät asiat tapahtuvat kokemukseen pohjautuvan tiedon varassa. Kujansivu ym. (2007) suosittelee, että yritykset pyrkivät tunnistamaan oman liiketoiminnan kannalta oleelliset menestystekijät ja keskittyisivät niiden johtamiseen.

Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja arvostaminen yrityksessä alkaa yksilöistä. Muiden osaamisen arvostuksen lisäksi yksilöiden tulee osata arvostaa myös omaa osaamistaan ja hiljaista tietoaan. Oma tietämystä vähätellään helposti,

ja tämä ei edesauta hiljaisen tiedon esille tuomista ja siirtämistä eteenpäin. Yksilöiden tunnustaessa myös oman osaamisensa voivat he pyrkiä jakamaan sitä myös muille. Muiden hiljaista tietoa taas arvostaa helpommin tutustumalla heidän osaamiseensa, esimerkiksi keskustelemalla ja seuraamalla heidän työtään. Tätä kautta pystyy myös lisäämään omaa osaamistaan. Ståhle & Grönroos (1999) esittävät, että yksi organisaatioiden kehittymisen tekijöistä on juuri henkilöstön tietoisuus työtovereidensa tavoitteista, voimavaroista ja osaamisesta. Linnoituksen Krouvissa on aina pyritty siihen, että työntekijät tuntisivat toistensa työtehtävät ja osaisivat sitä kautta arvostaa työyhteisöä kokonaisuutena, jossa jokaisella on oma osansa. Linnoituksen Krouvissa on myös kannustettu muiden työtehtäviin tutustumiseen työnkuvaa vaihtelemalla. Tämä menettely tukee ajatusta muiden hiljaisen tiedon arvostamisesta. (Jääskeläinen, Hakkarainen, Jokinen & Spangar 2008; Virtainlahti 2009.)

Tiedon tunnistaminen lähtee tiedontarpeen tunnistamisesta. Yrityksissä ja työelämässä tiedontarpeet tulevat esille yleensä eri tilanteissa vaihteittain. Tilanteita, jotka synnyttävät tiedontarpeen yrityksissä, ovat esimerkiksi työtehtävien uudelleen organisointi, ratkaistavaksi tullut ongelma, päätöksen teko, toimintaan liittyvien riskien hallinta ja uusien päämäärien asettaminen. (Huotari, ym. 2005).

Hiljainen tieto on käsitteenä vaikea, ja myös sen tunnistaminen yrityksissä on hankalaa. Oman haasteensa hiljaisen tiedon tunnistamiseen tuo se, että tiedon haltija ei itsekään pakosti tunnista omaa hiljaista tietämystään, joka on hänelle jo osa rutiininomaista toimintaa. Virtainlahti (2009) on todennut, että hiljaisen tiedon tunnistaminen tapahtuu valitettavan usein vasta, kun se on menetetty, henkilön lähdettyä yrityksestä ja vietyä tiedon mukanaan. Tätä käsitystä vahvistaa osaltaan myös Linnoituksen Krouvin hiljaisen tiedon esille nouseminen, koska se tapahtui vasta ravintolapäällikön vaihtumisen ollessa ajankohtainen asia. Linnoituksen Krouvissa kuitenkin tilanne havaittiin ajoissa, ennen ravintolapäällikön vaihtumista ja hänen osaamisensa katoamista. Olennaisen tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi sekä hyödyntämiseksi Linnoituksen Krouvissa tulee nyt pyrkiä aktiivisesti tuomaan hiljaista tietoa esille, tunnistamaan ja jakamaan sitä yrityksen henkilöstön kesken.

Hiljaisen tiedon määrä voi olla ammattilaisella loputon. On tärkeää tunnistaa tiedon määrästä yritykselle oleellinen tieto. Mikä on sellaista tietoa, että se on tärkeää yrityksen toiminnan kannalta nyt ja tulevaisuudessa? (Hyttinen 2009.) Oleellisen tiedon tunnistaminen mahdollistaa oikean ja tarvittavan tiedon jakamisen eteenpäin. Tiedon kerääminen, kirjaaminen ja jakaminen voi viedä aikaa sekä resursseja, ja oleellisen tiedon tunnistaminen lyhentää ja helpottaa tiedon siirron prosessia. Virtainlahden (2009) mukaan on tärkeää, että yrityksissä keskitytään löytämään toiminnan kannalta kriittinen hiljainen tieto. Tämä tieto on osa yrityksen toimintaan oleellisesti liittyvää tietoa, jonka menettäminen voi vaarantaa koko yrityksen tulevaisuuden toiminnan. Linnoituksen Krouvissa lähtökohta tiedon jakamiseen on juuri toiminnan kannalta oleellisen tiedon löytäminen. Oleellisen tiedon tunnistamisen lisäksi on osattava löytää myös oikea henkilö, jonka hallussa tietoa on.

4.3 Hiljaisen tiedon merkitys Linnoituksen Krouvin toiminnassa

Linnoituksen Krouvin omistaja Rauno Rönnerberg (2011) kuvailee ravintola-alaa hektiseksi ja monimuotoiseksi toimintaympäristöksi. Rönnerbergin (2011) mukaan tällaisessa toimintaympäristössä on tärkeää, että jokainen tietää paikkansa ja tuntee tehtävänsä. Ravintola-alalla tunnusomaista on myös henkilökunnan suuri vaihtuvuus, joka lisää omalta osaltaan tärkeiden tietojen menettämisen riskiä. Ravintola-ala on myös ala, jossa toiminta on täysin riippuvaista henkilöstöstä ja sen osaamisesta. Rönnerberg (2011) korostaa myös osaavan henkilöstön merkitystä oman ravintolansa toiminnassa sekä tärkeänä osana kannattavan liiketoiminnan harjoittamisessa. Huolimatta näistä tiedon kulun merkitystä korostavista seikoista, hiljainen tieto on harvoin yhdistetty aikaisemmissa tutkimuksissa ravintolan toimintaan.

Ravintola-ala on toimiala, jossa arvostetaan henkilöstön moniosaamista. Linnoituksen Krouvi on pieni yritys, ja henkilökuntaa on vähän, joten moniosaamisen tarve korostuu entisestään. Yksilöiden jakaessa omaa tietämystään toisille myös moniosaaminen lisääntyy, työntekijät pystyvät korvaamaan toisiaan, ja osaajien on helpompi irrottautua työstään. Tiedonjaon myötä pystytään hyödyntämään jokaisen työyhteisössä olevan panos, virheitä pystytään minimoimaan,

ja työtä pystytään helpommin entisestään kehittämään useamman henkilön voimin. (Virtainlahti 2009.)

Yrityksen toimintaan liittyvän oleellisen tiedon ollessa vain yhdellä henkilöllä, vaikuttaa se oleellisesti myös tämän henkilön työtaakkaan. Virtainlahti (2009) huomauttaa hiljaisen osaamisen liittyvän suoraan myös työssä jaksamiseen. Ainoastaan yhden henkilön osatessa kasvaa hänen työtaakkansa huomattavasti. Linnoituksen Krouvissa tällainen tilanne huomattiin selvästi ravintolapäällikön työmäärän kasvaessa erityisesti kesäsesonkina kohtuuttomaksi. Linnoituksen Krouvin omistajan Rönnerberg (2011) mainitsee juuri ravintolapäällikön työmäärän selvimpänä merkinä siitä, että tieto on liikaa yhden henkilön varassa Krouvissa. Rönnerbergin mukaan myös ravintolapäällikön yllättävissä sairastapauksissa joitakin tilanteita on jouduttu hoitamaan ilman parempaa tietoa, ja tämä on vaatinut muilta neuvokkuutta ja improvisaatiokykyä. Krouvin ravintolapäällikön hiljaisen tiedon eteenpäin siirtäminen ei helpota ainoastaan hänen omaa työtään, vaan myös kaikkien muiden työntekijöiden työskentelyä tilanteissa, joissa ravintolapäällikkö ei itse ole tavoitettavissa.

Linnoituksen Krouvin ravintolapäällikön Stiina Muikku (2011) sanoo kokevansa muiden työntekijöiden opastamisen välillä haastavaksi juuri siksi, että hän itse osaa työn jo niin hyvin. Hän kuvaa oman oppimisensa tapahtuneen lähinnä työtä tekemällä, virheiden kautta ja kokemuksen lisääntyessä huomaamattomasti. Muikku (2011) kuvaa kokemuksen kautta tulleen osaamisen muuttaneen työtehtävät rutiineiksi niin hyvässä kuin pahassa. Tämä kuvaa hyvin hiljaiseen tietoon liittyvään ongelmaan eli sitä, kuinka osaajan on vaikea sanoa kuvata osaamistaan ja opettaa taitojaan eteenpäin (Toivonen ym. 2004).

Muikku (2011) korostaa itse tiedonjaon tärkeyttä työelämässä. Hän kertoo itse Krouvin ravintolapäällikkönä aloittaessaan saaneensa hyvin vähän tietoa. Toivonen ym. (2004) kuvaa tällaista yksin oppimista tekemällä oppimiseksi, joka on heidän mukaansa hidas ja kova tie osaamiseen. Oppimisen viedessä aikaa ja tapahtuessa ainoastaan kokeilemalla ja virheiden kautta, myös yrityksen toiminnan tehokkuus kärsii. Oppiminen vasta-alkajasta eksperttiin voi ilman tiedon

jakamista kestää yrityksestä riippuen jopa vuosia. (Stähle & Gröönroos 1999; Toivonen ym. 2004.)

Hiljaisella tiedolla on Linnoituksen Krouvin toiminnassa ollut suuri merkitys. Useat ravintolan toiminnot ovat tukeutuneet joko kokonaan tai osittain ravintolapäällikön osaamiseen. Hiljaista tietoa voidaan pitää osasyynä myös Linnoituksen Krouvin tiedonkulun ongelmiin. Tarvittava tieto ei ole pakosti kulkenut eteenpäin ravintolapäälliköltä vaan on jäänyt osaksi hänen hiljaista tietoaan. Tällöin työssä tarvittava tieto ei ole ollut käytettävissä työsuorituksen aikana silloin, kun ravintolapäällikkö ei ole ollut tavoitettavissa. (Kasvi & Vartiainen 2000.)

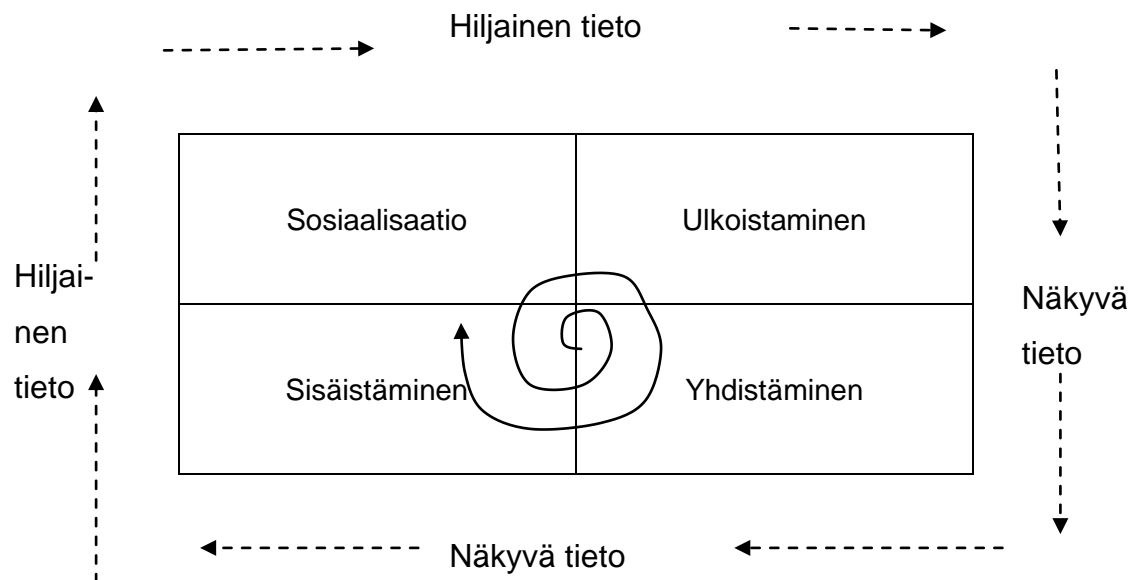
4.4 Hiljainen tieto näkyväksi

Hiljaisen tiedon saattaminen näkyväksi yrityksen yhteiseksi tiedoksi ei ole ongelmatonta. Hiljainen tieto on osa yksilön osaamista, joten tätä tietoa ei voida siirtää eteenpäin ilman sosiaalista vuorovaikutusta. (Stähle & Gröönroos 1999, 91.) Hiljaista tietoa tulisi saattaa näkyväksi, koska sitä kautta kasvatetaan myös yrityksen sisäistä tietämystä. Mitä enemmän ja mitä useampi yrityksen sisällä tietää ja osaa, sitä suurempaa yrityksen kokonaisvaltainen osaaminen todellisuudessa on. Tärkeitä keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseksi näkyvään muotoon ovat dokumentointi, oppiminen virheistä, tietojärjestelmät, sisäinen kommunikointi ja avoin sekä tasa-arvoinen organisaatiokulttuuri. Avainasemassa tiedon siirtoprosessissa on yrityksen henkilöstö: Heidän asenteensa, oman asemansa ymmärtäminen yrityksessä ja yksimielisyytensä prosessin tarkoituksesta on tiedon siirron kannalta oleellisen tärkeää. Tiedon jakaminen vaatii myös luottamusta, joten yrityksen on omalta osaltaan tuettava henkilöstöä tiedon jakamiseen. (Nonaka & Takeuchi 1999; Asikainen & Toivonen 2004; Hyttinen 2009.)

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kehittäneet teorian tiedon luomisesta ja tiedon tuottamisesta organisaatioissa. Osa tätä teoriaa on nelivaiheinen SECI- malli, joka auttaa ymmärtämään hiljaisen tiedon siirtymistä näkyväksi tiedoksi. Tämä malli on tiedon luomisen prosessimalli, mutta se kuvaa

myös sitä, kuinka yhden henkilön hiljaisesta tiedosta tulee neljän vaiheen kautta näkyvää tietoa ja edelleen toisen henkilön hiljaista tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1999.)

SECI- mallin neljä vaihetta ovat sosialisatio (sozialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internationalization). Mallin nimi tulee näiden neljän vaiheen englanninkielisten nimien alkukirjaimista. Neljä vaihetta yhdistyy toisiinsa spiraalin kautta uudelleen ja uudelleen, kuten hiljainen tieto siirtyy henkilöiltä eteenpäin. Kuviossa 2 on Nonakan ja Takeuchin (1995) kehittämä tiedonluomisen spiraalimalli, jota käytän tässä yhteydessä kuvaamaan hiljaisen tiedon siirtymistä.



Kuvio 2. Tiedon luomisen spiraalimalli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

SECI- mallissa yhdistyy hiljainen tieto sekä täsmällinen, eli kirjattu tieto neljän tiedon ilmenemismuodon kautta.

Sosialisaatiovaiheessa hiljaista tietoa jaetaan ja omaksutaan ei-tietoisesti. Tällainen tilanne on esimerkiksi uuden työntekijän tullessa yritykseen, jolloin hän tutustuu yrityksen käytäntöihin ja alkaa toimia niiden mukaan. Henkilö jakaa hiljaista tietoa eteenpäin yhteistoiminnan kautta. Tällöin tieto siirtyy eteenpäin

seuraavalle hiljaisena, hänen seuratessaan toisen työskentelyä ja oppiessaan sitä kautta havainnoimalla, matkimalla ja harjoittelemalla. Yrityksissä tiedonhankinta ja jakaminen perustuvat pitkälti suoraan vuorovaikutukseen. Tieto, myös hiljainen, kulkee eteenpäin yrityksessä yhdistymällä käytännön työhön ja työssä käytettäviin toimintamalleihin. Linnoituksen Krouvissa tiedon kulun voi katsoa nojanneen pitkälti sosialisatiovaiheeseen, koska tieto kulkee yrityksessä enimmäkseen juuri muiden työtä seuraamalla ja ottamalla oppia muista työntekijöistä. Työt on pitkälti opittu työskentelemällä ja muita seuraamalla. (Nonaka & Takeuchi 1995; Raasumaa 2007; Virtainlahti 2009.)

Ulkoistaminen-vaiheessa hiljaista tietoa pyritään purkamaan jolloin tavalla auki. Tällöin hiljaista tietoa muunnetaan näkyväksi puheen kautta kielikuviksi, vertauksiksi, käsitteiksi, oletuksiksi ja malleiksi. Ulkoistamisvaiheessa pyritään ilmaisemaan niitä hiljaisen tiedon puolia, joita pystytään esittämään näkyvässä muodossa. Näitä tiedon osa-alueita voidaan kirjata talteen esimerkiksi ohjeiksi. Ulkoistamisvaiheessa avaintekijöiksi nousevat vuorovaikutustaidot ja kyky muuntaa omaa osaamista sanoiksi. Oma osaamista pitäisi ilmaista selkeinä sanoina, käsitteinä ja kuvina niin, että tiedon vastaanottaja ymmärtää. Ståhle ja Grönroos (1999, 92) ovat teoksessaan todenneet, että *orgaanisessa toimintaympäristössä yksilöiden välinen kommunikaatio toimii koko yrityksen kehittämisen avaimena*. Työntekijöiden keskinäistä kommunikoinnin tärkeyttä on aina korostettu Linnoituksen Krouvissa. Suurin ongelma ei ole ollut yrityksessä koskaan kommunikoinnin puute, vaan juuri vaikeus pukea hiljaista tietoa sanoiksi. Oma tietoa ja osaamista ei ole osattu selittää tarpeeksi selkeästi niin, että tieto on seuraavan työntekijän helposti omaksuttavissa. (Nonaka & Takeuchi 1995; Raasumaa 2007; Virtainlahti 2009.)

Yhdistämisvaiheessa tieto muuttuu moniulotteisemmaksi näkyväksi tiedoksi. Tietoa yhdistetään tässä vaiheessa uusin tavoin jo olemassa olevaan näkyvään tietoon. Tietoa vaihdetaan ja yhdistetään esimerkiksi dokumenttien, puhelinkeskustelujen ja kokousten kautta. Samalla näkyvää tietoa yhdistelemällä ja luokittelemalla syntyy myös uutta tietoa. Sisäistämisvaiheessa näkyväksi tiedoksi muuttunut tieto muuntuu uudestaan hiljaiseksi tiedoksi. Käytännöt ja uudet toimintamallit otetaan käyttöön ja tieto omaksutaan, se muuttuu osaksi osaamista,

automatisoituu ja näin ollen muuttaa muotonsa hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995; Toivonen & Asikainen 2004; Virtainlahti 2009.)

5 Hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen

Hiljaisen tiedon näkyväksi saattaminen ei riitä, ellei hiljaista tietoa pyritä yrityksessä tietoisesti myös jakamaan ja hyödyntämään. Hiljaisen tiedon jakamisen kautta yrityksen paras osaaminen ja yrityksessä hyväksi havaitut käytännöt saadaan koko työyhteisön saataville. Tällöin yrityksellä on myös parhaat mahdollisuudet kehittää toimintaansa ja vastata alansa haasteisiin. Tiedon jakamisella pystytään vaikuttamaan yrityksen toimintaan positiivisesti monella eri tavalla. Virtainlahti (2004) on esittänyt hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt seuraavanlaisesti:

- Yrityksessä voidaan turvata sen toimintakyky, jatkuvuus ja laatu
- Yksilöiden osaaminen ja tiedot tulevat yhteisiksi ja niitä voidaan kehittää
- Työnkuvat tulevat kaikkien tietoon ja niitä voidaan kehittää
- Hyväksi havaitut ja toimivat käytännöt tulevat kaikkien tietoon
- Tietoa ja osaamista pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin
- Työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointi paranee
- Työyhteisön yhteisöllisyyttä voidaan parantaa
- Työyhteisöön pystytään luomaan osaamista arvosta ilmapiiri. (Virtainlahti 2009, 108.)

Yrityksen tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että kaikki yrityksen sisäinen tieto saadaan sen käyttöön ja osaksi päivittäistä toimintaa. Tämä ei onnistu, ellei yksilöiden hiljaista tietoa jaeta eteenpäin koko henkilöstölle. Hiljaisen tiedon jakaminen muille tekee omasta osaamisesta näkyvää myös tiedonhaltijalle itselleen. Oma osaamistaan on helpompi ymmärtää ja kehittää, kun sitä jakaa muille. Yrityksen toimintaa ja toimintatapoja on myös helpompi tulevaisuudessa kehittää, kun tieto ja osaaminen ovat yhteistä. Työtehtäviin pystytään saamaan uusia näkökulmia, kun kaikki työyhteisössä ovat tietoisia toistensa työtehtävistä. Tätä

kautta niihin saadaan myös uusia näkökulmia, niitä voidaan yhteistoimin kehittää, ja moniosaaminen kasvaa yrityksessä. Hyväksi havaitut työkäytännöt takaavat päivittäisen työn sujumisen yrityksessä. Tietoja jakamalla näitä käytäntöjä siirretään eteenpäin, ja kaikki työyhteisössä saadaan noudattamaan niitä. Aikaa säästyy ja laatu pysyy yrityksessä hyvänä, kun osataan noudattaa hyvin toimivia malleja. (Ståhle & Grönroos 1999; Toivonen & Asikainen 2004; Virtainlahti 2009.)

Hiljaista tietoa jakamalla pystytään lisäämään työnkiertoa, helpottamaan työntekijöiden poissaolojen korvaamista ja työtehtävien suunnittelua. Henkilöstön jakaminen työssä paranee, kun tietoa jaetaan ja tietyt työtehtävät eivät kasaannu muutaman henkilön harteille. Yrityksessä, jossa omaa osaamistaan jaetaan aktiivisesti, luodaan myös samalla yhteisöllisyyttä. Tietojen jakaminen edellyttää kommunikointia, ja näin ollen lisää henkilöstön vuorovaikutustilanteita. Jakamalla omaa osaamistaan kannustaa myös muita sitä jakamaan sekä pyytämään apua tarvittaessa. Avun pyytäminen on myös toisen osaamisen arvostamista. (Ståhle & Grönroos 1999; Huotari ym. 2001; Virtainlahti 2009.)

Hiljaisen tiedon aktiivisesta jakamisesta muille voi esittää monia yrityksen toimintaan positiivisesti vaikuttavia esimerkkejä, mutta silti monissa yrityksissä siihen ei pyritä. Hiljaisen tiedon olemassaolon tärkeyttä ei huomioida, ja sen esilletuominen koetaan liikaa resursseja vievänä. Ennen omaa tietouttaan ei edes pyritty jakamaan, koska sitä pidettiin henkilökohtaisena valttikorttina oman asemansa turvaamisessa yrityksessä. Joissain tapauksissa oma hiljainen tieto on henkilökohtainen menestystekijä ja oman toimeentulon perusta. Tällaisissa tapauksissa tietämystä ei pyritä, eikä tulekaan pyrkiä, jakamaan eteenpäin. (Virtainlahti 2009.)

Hiljaisen tiedon jakaminen on osa yrityksen tiedonkulkua, ja siihen liittyvät tiedonkulun ongelmat ovat myös välittömät ja välilliset tiedonkulun ongelmat. (Virtainlahti 2009, 115). Välittömät tiedonkulun ongelmat liittyvät siihen, että hiljaisen tiedon hallussapitäjä ei edes halua jakaa omaa osaamistaan, vaan kokee tiedon omaksi etulyöntiasemakseen yrityksessä. Tällaisessa tilanteessa sellaista tietoa, josta voi olla hyötyä muille työntekijöille, ei tarkoituksella haluta jakaa

eteenpäin. Myös Linnoituksen Krouvin omistajan Rönnerbergin (2011) mukaan työelämässä esiintyy tilanteita, joissa osaava henkilö panttaa osaamistaan tietyillä osa-alueilla korostaakseen omaa valtaansa työyhteisössä. Hänen mielestään Linnoituksen Krouvissa tätä ongelmaa ei ole esiintynyt, vaan koko henkilöstö ymmärtää tiedonjaon tärkeyden.

Välilliset tiedonkulun ongelmat taas liittyvät siihen, että yrityksen sisällä luullaan olevan tietoa, jota todellisuudessa ei ole. Henkilöstö kuvittelee tiedon olevan jonkun työyhteisön jäsenen hallussa ja tämän henkilön tarkoituksella pimentävän tietoa. Tällainen aiheuttaa epäluottamusta ja johtaa myös oman osaamisen panttaamiseen. (Virtainlahti 2009.) Linnoituksen Krouvissa hiljaisen tiedon jakamiseen on hyvät edellytykset, koska myöskään välillistä tiedonkulun ongelmaa ei yrityksessä ole esiintynyt. Hiljaiseen tietoon liittyneet tiedonkulun ongelmat Linnoituksen Krouvissa ovat puhtaasti liittyneet siihen, että hiljaisen tiedon olemassaoloa ei vain ole nostettu esille nykyisen ravintolapäällikön hoitaessa työtehtäviään. Hänen hiljaisen osaamisensa olemassaolo on kyllä huomattu, mutta sitä ei ole aktiivisesti pyritty jakamaan. Tiedon on annettu pysyä ainoastaan osana ravintolapäällikön osaamista ja ammattitaitoa.

Hiljaisen tiedon jakaminen on moniosainen prosessi, ja sen onnistumiseen yrityksessä vaikuttaa useat tekijät. Esimiehillä on tärkeä rooli hiljaisen tiedon jakamisessa, ja heidän oma toimintansa vaikuttaa konkreettisesti tiedon jakamiseen yrityksessä. Esimies luo omalla käytöksellään toimintamallin muulle henkilöstölle. Esimies voi oman käytöksensä ja toimintansa kautta joko edistää tai estää hiljaisen tietämyksen jakamista. (Virtainlahti 2009.)

Yrityksen sisällä on luotava puitteet, jotka edesauttavat hiljaisen tiedon jakamista. Yrityksen sisällä on vallittava luottamuksellinen ilmapiiri, jotta yrityksen henkilöstö uskaltaa ja haluaa tuoda omaa tietoaan ja osaamistaan esille. Luottamus on seikka, joka vaikuttaa suoraan vuorovaikutustilanteisiin ja viestintään henkilöiden välillä. Luottamus vaikuttaa suoraan henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen kannustaa auttamaan ja tukemaan työyhteisön muita jäseniä. Luottamus tulee esille yrityksissä myös tasa-arvoisuutena, oikeudenmukaisuutena ja erilaisuuden ymmärtämisinä. Luotta-

mus on avainasemassa hiljaisen tiedon jakamisessa yrityksessä henkilöstön kesken. (Huotari ym.2001; Virtainlahti 2009.)

Yrityksien ilmapiirillä ja organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys yksilöiden oman ja muiden osaamisen arvostuksessa. Kilpailuhenkisyys yrityksen sisällä aiheuttaa muiden osaamisen vähättelyä, kateutta ja oman osaamisen korostusta. Tällaisessa ilmapiirissä myöskään omaa hiljaista tietoa ei edes pyritä jakamaan eteenpäin muille, jotta muut eivät pystyisi siitä hyötymään. Yrityksien halutessa saada yksilöiden hiljainen tieto osaksi yhteistä osaamista, niiden tulee pyrkiä luomaan yritykseen tätä prosessia tukeva ilmapiiri, jossa ei esiinny kilpailua ja yhteistyö sekä kommunikointi ovat avain asemassa. (Stähle & Grönroos, 1999; Jääskeläinen ym. 2008; Virtainlahti 2009.)

Henkilöstöltä vaaditaan myös yhteistyötä sekä ymmärrystä tiedonjaon prosessin merkityksestä ja tärkeydestä. Tärkeä tekijä on myös henkilöstön asenne ja motivaatio. Tiedonjakamiseen on varattava myös aikaa, koska tiedon jakaminen on vuorovaikutusta ja oppimista. Tiedon jakamisen lisäksi aikaa kuluu myös oppimiseen, kumpikaan ei tapahdu hetkessä. (Huotari ym.2001; Hyttinen 2009, Virtainlahti 2009.)

Linnoituksen Krouvissa on aina pyritty luomaan työyhteisöön rento, luottamuksellinen ja avoimeen keskusteluun kannustava ilmapiiri. Työyhteisö on Linnoituksen Krouvissa aina ollut tiivis ja kannustava.

5.1 Tiedonjaon menetelmät

Hiljaista tietoa voidaan jakaa yrityksissä erilaisin menetelmin. Yrityksen toimiala sekä yrityksen koko vaikuttavat pitkälti siihen, millaisia keinoja tiedon jakamisessa kannattaa ja voi käyttää. Hiljainen tieto on vaikeasti jaettavaa, toisin kuin näkyvä tieto. Hiljainen tieto vaatii ominaispiirteidensä vuoksi tietynlaisia jakamismenetelmiä. Tiedon jakoa edesauttaa, jos yrityksessä mietitään tarkkaan, mikä on juuri omaan yritykseen sopiva menetelmä. Kaikki menetelmät eivät sovellu jokaisen yrityksen tarpeisiin. Tiedonjaon menetelmät voivat kohdistua yksilöön tai työyhteisöön, ja ne voivat olla epämuodollisia tai standardoituja tilantei-

ta. Tietämyksen jakamista edistävät menetelmät voivat liittyä työn kehittämiseen, henkilöstötoimintoihin, tai ne voivat olla yhteistyömuotoja ja epävirallisia tilanteita. Menetelmät joko tukevat henkilöitä tietämyksensä jakamiseen tai liittyvät suoraan tiedon jakoon. Hiljaisen tiedon jaon menetelmät voivat kohdistua yksilöön tai koko työyhteisöön. (Virtainlahti 2009.)

Virtainlahti (2009) on eritellyt tiedonjaon menetelmät omiin ryhmiinsä. Hiljaista tietoa voidaan yrityksissä jakaa käyttämällä erilaisia yhteistyömuotoja, jotka tukevat tietämyksen jakamista. Tällaisia yhteistyömuotoja ovat esimerkiksi:

- tiimit ja työryhmät
- mestari-oppipoika- malli
- sijaisuus ja varamiesjärjestelyt
- verkostot
- kokemuksen vaihtopiirit.

Työn kehittämisellä voidaan myös edesauttaa hiljaisen tietämyksen jakamista. Työn kehittäminen edistää työntekijöiden osaamisen kasvua ja kasvattaa tätä kautta koko yrityksen osaamistasoa. Työn kehittämisen muotoja ovat esimerkiksi:

- työkierto
- työn laajentaminen
- työn rikastuttaminen
- projektit ja kehittämishankkeet
- mallinnettu tietämys, eli tietämyksen dokumentointi.

Yrityksen henkilöstötoiminnot ovat osa tietämyksen jaon menetelmistä. Henkilöstötoiminnoilla tuetaan hiljaisen tietämyksen jakamista ja kehittämistä. Henkilöstötoiminnoilla vaikutetaan tiedon jakoon yrityksessä heti uuden työntekijän töiden aloittamisesta työuran loppuun asti. Henkilöstötoimintoja, joiden kautta hiljaista tietoa voidaan jakaa, ovat

- rekrytointi

- perehdyttäminen
- työnopastus
- koulutus ja kouluttaminen
- kehityskeskustelut. (Virtainlahti 2009, 118-134).

Näiden menetelmien hiljaisen tiedon jaon menetelminä voivat olla myös lisäksi epäviralliset tilanteet kuten kahvitauot. Edellä mainitut tiedon jaon menetelmät ovat kuitenkin ainoastaan yksi osa hiljaisen tiedon jakamisessa, joka on moniosainen prosessi. Prosessin onnistumiseen vaikuttaa yrityksen johto, yrityksen ilmapiiri, yhteistyö ja vuorovaikutustaidot, yrityksen organisaatorakenne, yrityksen tietotekniset ratkaisut, aika ja resurssit ja henkilöstön motivaatio. Hiljaisen tietämyksen onnistuneen jakamisen takaamiseksi kaikkien edellä mainittujen seikkojen tulee olla yrityksessä kunnossa. (Viitala 2007; Virtainlahti 2009.)

Linnoituksen Krouvin omistaja Rönnerberg (2011) toteaa, että tietoa jakamalla työyhteisön kesken varmistetaan asiakaspalvelun sujuvuus sekä vähennetään yrityksen riippuvuutta tietyistä työntekijöistä, kun työtehtävät ovat useammalle työntekijälle tuttuja. Rönnerbergin mukaan tietoa jaetaan Krouvissa säännöllisissä palaverissa sekä epävirallisemmissa tiedonsiirtosessioissa työn lomassa. Esitelen seuraavaksi tässä työssä oleellisempina käytetyt tiedonjaon menetelmät tarkemmin.

5.2 Työnopastus ja mestari - oppipoikamalli

Työnopastus on jatkoa perehdyttämiselle, ja tässä vaiheessa henkilöä opastetaan varsinaiseen työtehtävään. Työnopastuksella pyritään opettamaan periaatteita ja perusteita, joilla työntekijä löytää kuhunkin tilanteeseen sopivimman toimintatavan. Työnopastus on vaihe, jossa erityishuomio kiinnittyy juuri hiljaisen tiedon jakamiseen. Jo työnopastusvaiheessa jaettu kokemusperäinen tieto voi lyhentää uuden työntekijän oppimisvaihetta ja auttaa omaksumaan työn nopeammin. Työnopastus on hyvä keino avata omaa hiljaista tietämystään opettaessa työtä uudelle työntekijälle. (Kauhanen 2003; Virtainlahti 2009.)

Työnopastus on tehokkaimmillaan käytettäessä niin sanottua mestari - oppipoikamallia. Tätä mallia voidaan kutsua myös esimerkistä oppimiseksi. Tätä mallia on käytetty kautta historian juuri hiljaisen tietämyksen jakamiseen. Mestari - oppipoikamallissa vuorottelevat sanallinen ja sanaton opettamien. Tässä opettamistilanteessa kokenut mestari kuvailee sekä näyttää konkreettisesti aloittelevalle oppilaalleen, miten työ tehdään. Näin työtä opitaan tekemään seuraamalla, havainnoimalla ja matkimalla itseään kokeneempaa. Tällaisia mestari - oppipoikamalleja ovat työelämässä myös erilaiset seniori – juniori - sekä konkari-aloittelijatyöparit. Näiden kaikkien tarkoituksena on saada paljon hiljaista tietämystä omaavaa henkilöä työn kautta siirtämään tietojaan seuraavalle henkilölle. Tällaiset mallit ovat tehokas tapa siirtää työnopastusvaiheessa omaa osaamistaan eteenpäin, mutta on myös osattava kiinnittää huomiota oleelliseen tietoon, sekä ottaa huomioon molempien osapuolten näkökulmat. (Asikainen & Toivonen 2004; Virtainlahti 2009.)

Linnoituksen Krouvissa perehdyttämisjakson ollessa lyhyt, ehkä yhden päivän mittainen, pyritään työnopastusvaiheessa siirtämään tietoa mahdollisimman paljon ja tehokkaasti. Uudet työntekijät työskentelevät työt aloittaessaan jonkun vanhan työntekijän kanssa, ja työhön opastaminen tapahtuu mestari-oppipoikamallin tavoin.

5.3 Tietämyksen dokumentointi ja mallittaminen

Dokumentoinnilla tarkoitetaan työvaiheiden ja menetelmien kirjaamista. Hiljaista tietoa dokumentoimalla voidaan pyrkiä jakamaan tietämystä eteenpäin yrityksessä. Dokumenttien avulla yhden henkilön osaaminen voidaan saattaa koko työyhteisön ulottuville. Tieto, joka on henkilölle itselleen jo täysin selvää, voi olla toiselle henkilölle aivan uutta tietoa, ja tästä syystä tiedon saattaminen näkyväksi dokumentoimalla on tärkeää. Dokumentointi voi myös helpottaa oman tietämyksensä ymmärtämistä. Tiedon jakaminen on useasti yksi yrityksen isoimpia ongelmia, ja tätä ongelmaa on pyritty ratkaisemaan juuri siten, että ihmiset dokumentoivat osaamistaan ja projektejaan mahdollisimman paljon. Hiljaisen tietämyksen siirtäminen dokumentoinnin avulla koetaan kuitenkin usein työlääksi ja liikaa aikaa vieväksi. Lisäksi ongelmana on, että hiljaista tietoa on

vaikea ilmaista täsmällisessä muodossa. Kirjalliset dokumentit eivät myöskään voi korvata hiljaisen tiedon jakamisessa kommunikaatiota ja vuorovaikutustilanteita. (Stähle & Grönroos 1999; Virtainlahti 2009.)

Dokumentoinnin tukena voidaan käyttää mallitusta, joka helpottaa hiljaisen tiedon saattamista näkyvään muotoon. Toisen henkilön osaamista mallinnetaan, kun tarkoituksena on oppia jokin taito henkilöltä. Tavoitteena mallintamisessa on rakentaa malli, jota muut voivat hyödyntää osaamisensa kehittämisessä ja joka kuvaa selvästi asiantuntijan osaamista. Mallissa kuvataan kuinka, asiantuntija tekee jotain, jotta myös muut pystyvät suoriutumaan kyseisestä tehtävästä. Hyvin toimivassa mallissa visualisoidaan ammattilaisen toiminta sekä annetaan ohjeita, jotta muutkin voivat päästä samaan lopputulokseen. (Asikainen & Toivonen 2004; Virtainlahti 2009.)

Mallittaminen tapahtuu haastattelemalla. Mallinnettavalta henkilöltä kysytään ja hänen toiminnastaan havainnoidaan esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä ja asioita:

- Miten hän tekee jonkin asian?
- Mitä ulospäin havaittavia tekoja asiaa tehdessä tapahtuu?
- Miten näihin tekoihin päädytään?
- Missä järjestyksessä henkilö tekee asioita?
- Miten hän puhuu ja toimii vuorovaikutustilanteissa? (Virtainlahti 2009, 95–96.)

Haastattelua jatketaan niin kauan, kunnes mallinnettavan henkilön tekemisestä hahmottuu haastattelun ja havainnoinnin kautta selkeä kuva. Malli muotoillaan kuvaksi, kaavioksi tai tekstikuvauksen muotoon. Mallia voidaan käyttää tiedonjaon välineenä luennoilla, koulutuksissa tai testaamalla sitä käytännön työssä. (Asikainen & Toivonen 2004; Virtainlahti 2009.)

6 Työn toteutus

Esittelen tässä luvussa työn toteutuksen vaihe vaiheelta alkaen työn lähtötilanteesta. Työn toteutuksessa seurattiin teoreettisessa viitekehyksessä jo esiteltyjä hiljaisen tiedon näkyväksi tuomisen vaiheita, ja näin toteutus saatiin yhdistettyä hyvin teoreettiseen viitekehykseensä.

Linnoituksen Krouvissa havaittiin tiedonkulun ongelmien liittyvän siihen, että suurin osa tiedoista oli ainoastaan ravintolapäällikön takana. Linnoituksen Krouvissa oltiin tulossa tilanteeseen, jossa ravintolapäällikön lähtiessä häviäisi myös suuri osa Linnoituksen Krouvin toimintaan liittyvää oleellista tietoa. Ravintolapäällikön tiedot haluttiin saada eteenpäin koko henkilöstön käyttöön, ja parhaaksi keinoksi tähän koettiin ravintolapäällikön tehtävistä koostuvan ohjekansion kokoaminen.

Ohjekansion kokoamisella haluttiin tulevaisuudessa varmistaa tietojen pysyminen Linnoituksen Krouvissa sekä helpottaa työhön liittyvien tietojen löytymistä helposti. Ohjeistuskansion tarkoituksena on toimia tulevaisuudessa osana uuden ravintolapäällikön perehdytystä ja tukena työntekijöille tarvittavien tietojen löytyessä samasta paikasta.

Tietojen haluttiin löytyvän yksistä kansista, jotta niitä ei tarvitse etsiä, mutta niiden haluttiin olevan myös helposti päivitettävissä ja muokattavissa. Tiedot päätettiin koota tietokoneelle omiin tiedostoihin sekä tulostettuna versiona yhdeksi kansioksi, josta tiedot löytyvät omista osioistaan.

6.1 Tietojen tunnistaminen

Työn toteutuksessa lähdettiin liikkeelle tiedontarpeen tunnistamisesta. Palaverissa, johon osallistui Linnoituksen Krouvin ravintolapäällikkö Stiina Muikku ja Linnoituksen Krouvin omistaja Rauno Rönning, käytiin läpi suurimmat ongelmakohdat, joihin tietojen haluttiin tulevaisuudessa löytyvän kaikkien tavoitettavista sekä siirtyvän ravintolapäälliköltä eteenpäin. Tämän palaverin tarkoitukse-

na oli saada aikaiseksi pohja, jonka avulla kansion tietoja ruvetaan kokoamaan. Palaverissa käytiin läpi, mitkä olivat Linnoituksen Krouvin toiminnassa sellaisia oleellisia asioita, joiden tulee löytyä myös kirjattuna. Lisäksi keskusteltiin siitä, mitkä olivat ne asiat, jotka olivat olleet ainoastaan osana ravintolapäällikön työkuva. Palaverin aikana jokainen esitti oman näkemyksensä siitä, mitkä osa-alueet tulee huomioida kansiota kootessa. Osa-alueet kirjattiin ylös, jonka jälkeen ne käytiin yhdessä kohta kohdalta läpi. Alueet pyrittiin yhdistämään yhteen omiksi isommiksi kokonaisuuksiksi, jotta niistä saataisiin aikaiseksi selkeä ohjeistuskokonaisuus. Osa-alueita kerääntyi palaverin aikana yhteensä kahdeksan. Työn osa-alueet tämän ensimmäisen palaverin jälkeen olivat seuraavat:

- alihankkijat
- tilitysten teko
- yksityistilaisuudet
- omavalvonta
- lupa-asiat
- henkilöstö
- markkinointi
- inventaariot.

Keskusteltuani työstäni yliopettaja Mika Tonderin kanssa, todettiin, että työstä tulee liian laaja, jos kaikki palaverin aikana esille otetut kohdat otetaan mukaan. Tästä syystä tietoja lähdettiin karsimaan rajaamalla työtä sekä pyrkimällä yhdistämään osa-alueita toisiinsa. Tietojen tunnistamisen seuraava vaihe oli tietojen rajaaminen ja yhdistäminen. Seuraavassa tapaamisessa Krouvin ravintolapäällikön ja omistajan kanssa keskusteltiin siitä, kuinka saadaan rajattua kansioon tulevat kohdat kolmeen eri kokonaisuuteen. Palaverissa päädyttiin jättämään aikaisemmin päätetyistä osa-alueista ulkopuolelle inventaariot ja markkinointi. Palaverissa keskusteltiin myös siitä, mitkä alueet pystytään yhdistämään toisiinsa, jotta valmiista kansiota tulee yhtenäinen ja eheä kokonaisuus. Palaverin jälkeen hahmottui kansion lopullinen runko, ja siihen tulevat alueet alakohti-neen. Kansion osa-alueiksi muodostui kolme kohtaa, jotka sisältäisivät oleellisemmiksi tiedoiksi päätetyt asiat.

Nämä kolme osa-aluetta olivat

- alihankkijat
- yksityistilaisuudet
- päivittäiset tärkeät prosessit.

Jokainen osa-alue sisälsi useita alakohtia, joihin saatiin yhdistettyä aikaisemmassa palaverissa päätetyt kohdat. Yhdistämällä osa-alueita isommiksi kokonaisuuksiksi saatiin rajattua työtä niin, että oleellinen on kuitenkin mukana. Lisäksi isoimmilla kokonaisuuksilla työn runkoa saatiin muutettua selkeämmäksi, sekä tiiviimmäksi kokonaisuudeksi. Työstä rajattiin tässä vaiheessa kokonaan pois lupa-asiat, inventaariot ja markkinointi. Nämä kohdat jätettiin työstä pois, koska ne ovat kuuluneet aikaisemmin ravintolan omistajan työhön, eivätkä ravintolapäällikön, jonka hiljaisesta tiedosta tässä työssä oli kuitenkin kyse.

6.2 Tietojen kartoittaminen

Seuraava vaihe työssäni oleellisten tietojen tunnistamisen jälkeen oli tietojen kartoitus. Tässä vaiheessa kävimme neuvotteluja yhdessä Linnoituksen Krouvin ravintolapäällikön kanssa siitä, mistä tiedot joita tarvitsin löytyvät tällä hetkellä. Tietojen kartoituksen teimme istumalla yhdessä alas ja käymällä jokaisen kansioon tulevan osa-alueen alakohtineen läpi. Kirjasin jokaiseen kohtaan ylös, mistä saisin siihen kohtaan tarvittavaa tietoa niin, että tiedon pystyy muuttamaan näkyvään muotoon ohjekansioon. Tietojen kartoitusvaiheen tarkoituksena oli siis selvittää, mistä tieto löytyy.

Pystyimme hyvin selvittämään jokaiseen osa-alueeseen liittyvän tiedon senhetkisen sijainnin, koska molemmat työskentelimme sillä hetkellä Krouvissa ja olimme molemmat työskennelleet siellä jo useamman vuoden. Tämän takia pystyimme vertailemaan sitä, mistä olimme aikaisemmin löytäneet tiedon mihinkin asiaan. Lisäksi tässä vaiheessa nousi esille hyvin se, että mikä tieto ei ole ollut muiden kuin ravintolapäällikön hallussa.

Tietojen kartoituksessa selvisi, että tarvittavat asiat löytyivät sillä hetkellä seuraavista lähteistä:

- Linnoituksen Krouvin tietokoneelta eri tiedostokansioista
- ravintolapäällikön henkilökohtaiselta tietokoneelta tiedostokansioista
- Linnoituksen Krouvin toimiston kansioista paperisina versioina
- henkilökunnan informaatio - ja viestivihkoon kirjoitettuna
- ravintolapäällikön omana tietona

Tietojen kartoittaminen oli tärkeää, jotta kaikkia tiedonlähteet tulee huomioitua, kun tietoja ryhdytään keräämään. Tietojen kartoitus tehtiin keväällä 2011. Kartoitusvaihe saatiin tehtyä nopeasti, koska yhteistyö toimi hyvin kaikkien osapuolien välillä, ja koska itse työskenneltyäni yrityksessä useamman vuoden tiesin myös ennalta, mistä kaikkialta tietoa löytyy.

6.3 Tietojen kerääminen

Tietojen kartoituksen jälkeen aloin keräämään tietoja yhteen, kun tiesin, mistä tietoja tulee etsiä. Tiedon kerääminen tapahtui niin, että kävin läpi kaikki ne paikat, joista tietoja havaittiin kartoitusvaiheessa löytyvän.

Tietojen keräämisen aloitin Linnoituksen Krouvista paikan päältä. Kävin siellä läpi toimiston tietokoneelta löytyvät tiedostokansiot, toimistoista löytyvät mapit, sekä käsin kirjoitetut ohje- ja viestivihkot. Näistä lähteistä keräsin työhöni tarvitsemia ravintolan toimintaan liittyviä lomakkeita, ohjeita ja yhteystietoja. Tämä vaihe tiedon keräämisessä sujui nopeasti, koska pääsin Krouvin tiloihin myös vapaa-aikanani ja tiesin, mistä tulee etsiä. Eniten aikaa tässä vaiheessa käytin tietokoneen tiedostojen läpikäymiseen, koska tiedostot eivät olleet riittävän selvästi nimettyjä eivätkä loogisessa järjestyksessä. Oli yllättävää myös huomata, kuinka paljon tietoa löytyi myös ruutuvihkoista käsin kirjoitettuna. Henkilökunnan omasta viestivihkosta löytyi myös paljon ohjeita, esimerkiksi kassan käyttöön.

Tietojen kerääminen valmiista lähteistä oli helppoa. Seuraavana vaiheena oli ryhtyä keräämään ja käsittelemään juuri hiljaisena tietona olevia tietoja. Tämä

vaihe työssä oli haastavaa sikäli, että se oli täysin riippuvainen ravintolapäällikö Muikusta. Tieto, jota tässä vaiheessa tarvitsin, löytyi ainoastaan häneltä. Sovimme ravintolapäällikön kanssa, että tiivistämme tämän vaiheen mahdollisimman tiiviiksi, jotta pystyn jatkamaan työn tekoa nopeasti myös itsenäisesti. Vaihe oli myös välttämätön tehdä kevään aikana, ennen kuin Krouvi avautuu kesäkaudelle, koska silloin ravintolapäällikön työt lisääntyvät merkittävästi. Lisäksi työn lopputulosta, eli ohjekansiota haluttiin testata jo kesän aikana muun henkilökunnan kanssa.

Vierailin Muikun luona viikon ajan, jolloin keskityimme keskustelemaan hänen työtehtävistään ja osaamisestaan. Otimme aina yhden kansioon tulevasta osalueesta, jota kävimme läpi. Kohtia läpikäydessämme hän yritti mahdollisimman selkeästi kertoa, kuinka hän on työssään nämä asiat tehnyt. Kirjasin hänen kertomaansa koko ajan ylös ja esitin hänelle tarkentavia kysymyksiä. Käytimme kohtien läpikäymiseen apuna myös lomakkeita, joita hän käyttää työssään apuna. Osa näistä lomakkeista löytyi ainoastaan hänen henkilökohtaiselta koneeltaan. Osana tiedon keräämisen tätä vaihetta oli myös siirtää häneltä löytyvät lomakkeet minun koneelleni, jotta myös ne siirtyvät osaksi ohjeistuskansiota.

Tämä vaihe työssä toteutettiin tiedon kodifiointiprosessina käyttäen henkilöltä henkilölle - strategiaa. Työn tekemistä helpotti huomattavasti se, että olemme tunteneet ja työskennelleet Muikun kanssa jo useamman vuoden ajan. Meidän molempien päämäärät ja mielikuvat työn lopputuloksesta olivat myös samat, mikä osaltaan helpotti tietojen läpikäymistä. Yhteistyö toimi erittäin hyvin työn tässä vaiheessa.

Tietojen keräämisvaiheessa työssä käytettiin myös mestari-oppipoikamallia sovellettuna asiakastapaamistilanteisiin. Osallistuin niin sanottuna kuunteluoppilaana ravintolapäällikön kanssa asiakastapaamisiin. Seurasin näissä tapaamisissa hänen työskentelyään ja tapaansa toimia ja omaksuin tätä kautta hänen hiljaisena tietonaan olevaa osaamista, jotta pystyin sitä paremmin siirtämään näkyvään muotoon. Työn tekemiselle oli eduksi, että sain seurata vierestä hänen työskentelyään ja pystyin esittämään hänelle jälkikäteen kysymyksiä tilan-

teista, joissa itse olin ollut mukana. Näin haastatteluissa läpikäytyt asiat olivat paljon konkreettisempia.

Yhteistyökumppanit ja alihankkijat olivat yhtenä osa-alueena ohjeistuskansiota. Osana tätä osa-aluetta otin sähköpostitse yhteyttä yhteen yhteistyökumppaniimme. Sopimus heidän kanssaan oli jäänyt epäselväksi ja aiheuttanut useasti vaivaa ja ongelmia Krouvin päivittäisessä toiminnassa. Selvitin työtäni varten heidän tuotteidensa toimitusajat, toimitusehdot ja alkuperäisen sopimuksen tiedot. Pyrin myös keräämään kaikkien alihankkijoiden tuotteista listat, jotta tulevaisuudessa tilauksien tekeminen on selkeämpää. Tässä kohtaa ilmeni kuitenkin ongelmia, koska en saanut kaikkia haluamani tietoja.

Ylipäättään tietojen keräysvaihe sujui hyvin vähäisin ongelmin ja pysyi sovitussa aikataulussa. Tietojen keräysvaihe oli päällisin piirtein valmis toukokuun 2011 lopussa.

6.4 Tietojen dokumentointi

Kerättyäni kansiota varten tarvitsemiä tiedot oli seuraava vaihe työssä kaikkien näiden tietojen uudelleendokumentointi. Osa tiedoista löytyi jo dokumentoituna mutta hajallaan, ja osa taas oli aikaisemmin ollut täysin dokumentoimaton tietoa. Tässä vaiheessa kaikki tiedot haluttiin saada omiksi selkeiksi dokumenteiksi, jotta ne löytyvät myös tulevaisuudessa. Osa Krouvista löytyneistä dokumenteista oli myös vanhentuneita, ja niiden tiedot eivät enää pitäneet täysin paikkaansa.

Pyin kirjoittamaan kaiken keräämäni tiedon selkeiksi ohjeiksi. Käsittelin jokaisen työn osa-alueen kerrallaan läpi. Hahmottelin aluksi rungon osa-alueille niiden tietojen ja lomakkeiden pohjalta, joita olin saanut. Tämän jälkeen aloin kirjoittamaan tietoja ohjeiksi. Ohjeiden kirjoittamiseen liittyi myös erilaisten lomakkeiden käyttämisen ohjeistus. Tein lomakkeista esitetyt malleja, jotta niiden käyttäminen ja käyttötarkoitus on helppoa tulevaisuudessa. Lisäksi dokumentointivaiheessa tein myös uusia dokumentteja, joita huomasimme Linnoituksen

Krouvilta vielä puuttuvan. Tällainen oli esimerkiksi laskutuslomakepohja yksityistilaisuuksia varten.

Kaiken tiedon määrän saaminen selkeiksi ja lyhyiksi ohjeiksi oli haastavaa. Eri-tyisen vaikeaa oli tuottaa ohjeita ravintolapäällikkö Muikun haastatteluista. Olin pitänyt omaa työskentelyäni Linnoituksen Krouvissa ainoastaan etuna työlle, mutta tietojen dokumentointivaiheessa tajusin, että työkokemuksestani kyseisessä ravintolassa voi olla myös haittaa. Tämä johtui siitä, että joitain itselleni jo tutuksi tulleita asioita oli vaikea ohjeistaa tarpeeksi selkeästi. Huomasin useasti kirjoittaneeni ohjeita niin, että pidin itsestäänselvyytenä joidenkin kohtien ymmärrettävyyden. Jouduin useasti tarkentamaan ohjeita, koska huomasin hypänneeni joitain asioita yli, koska itselleni ne olivat jo niin selviä.

Dokumenttien kirjoitusvaiheessa niistä tuli monia eri versioita. Alkuun dokumenteista tuli luonnoksia, joita korjasin ja muokkasin epävirallisiksi versioiksi. Dokumentit pysyivät työn tässä vaiheessa vielä epävirallisina, koska ne haluttiin ottaa käyttöön, ennen kuin niistä tulee hyväksytty lopullinen versio. Pyrin tekemään dokumenteista mahdollisimman selviä mm. käyttämällä tekstien tärkeissä osissa lihavointia ja alleviivausta sekä laittamalla asioita esille lyhyesti ranskalaisilla viivoilla.

Tässä vaiheessa työtä tallensin kaikki dokumentit omalle tietokoneelleni sekä muistitikulle. Olin tehnyt koneelleni työn osa-alueille omat tiedostokansiot, joihin tallensin dokumentit loogisessa järjestyksessä ja loogisilla tiedostonimillä.

6.5 Tietojen yhdistäminen kansiksi

Saatuani kaikki dokumentit valmiiksi tietokoneelleni tiedostokansioihin oli työn seuraava vaihe yhdistää ne yhdeksi ohjeistuskansiksi, joka tulee Linnoituksen Krouviin päivittäiseen käyttöön. Tiedot haluttiin yksiin kansiin, jotta niitä on helppo hyödyntää ja käyttää ravintolan päivittäisessä toiminnassa.

Kansiota varten tein sisällysluettelot, jotta tarvittava tieto löytyy sisällöstä nopeasti. Sisällysluetteloita tein kansioon viisi kappaletta. Kansion etusivulta löytyvä

sisällysluettelo kertoi kansion suurien osa-alueiden sijainnit, jotka oli eritelty toisistaan kansiossa välilehdillä. Jokaiseen osa-alueeseen tein myös omat sisällysluettelonsa, joista löytyi isompien osa-alueiden alakohdat. Jaoin osan alakohdista myös omiksi osioiksi kansioon, jotta niiden löytäminen on helpompaa. Kansion käytön selkeyttämiseksi kaikkien alakohtien sisällysluettelot löytyivät kansion ensimmäisen välilehden alta.

Tein kansioon kahdenlaisia liitteitä. Toiset liitteet sijoitin kansion sisältöön niiden kohtien perään, joita liitteet koskivat. Tällaisia liitteitä olivat esimerkiksi yksityistilaisuuksissa käytettävät lomakkeet ja niistä tekemäni esitetyt lomakemallit. Tällaiset liitteet jatkoivat tekstimuodossa olevia ohjeita.

Toiset liitteet, joita laitoin kansioon, löytyvät taas kansion lopusta omana liiteosionaan. Nämä liitteet olivat sellaisia, jotka eivät ole osa kansion ohjeita, mutta muuten tärkeä osa toimintaa. Nämä liitteet olivat niin sanottuja kopiointikappaleita, joita ei saanut käyttää muuta kuin kopiointiin. Näitä liitteitä olivat esimerkiksi, pöytäkartat, tilityslomake, tunti-ilmoituslomake, laskutus pohja, laskutuslomake ja muut päivittäisessä toiminnassa käytettävät lomakkeet. Liitin nämä kansion loppuun, jotta kaikista lomakkeista löytyisi ainakin yksi kappale, jonka voi tarvittaessa kopioida. Näin aina ei tarvitse hakea lomakkeita tietokoneelta, vaan ne voi myös kopioida.

Kaikkien tietokoneelta löytyvien dokumenttien kokoaminen yhdeksi loogiseksi kansioiksi oli yllättävän haastavaa, vaikka osa-alueet olivat jaoteltu jo tietokoneelle omiksi tiedostokansioiksi.

6.6 Kansion käyttöönotto ja muokkaus

Kansion käyttöönottovaiheessa seurattiin, kuinka hyvin tieto siirtyy ohjekansion välityksellä eteenpäin. Siirsin kaikki tietokoneelle tekemäni tiedostokansiot Linnoituksen Krouvin toimiston tietokoneelle yhden tiedostokansion alle. Tulostettu versio, eli työn konkreettinen lopputulos, ohjeistuskansio, otettiin käyttöön Krouvissa kesäkuussa 2011. Kansion esittelyn oli tarkoitus tapahtua Linnoituksen Krouvin kesäkauden alkupalaverissa, mutta tässä kohtaa aikataulusta myöhäs-

tyttiin hieman. Kansion käyttöönotto aloitettiin sekä uusien että vanhojen työntekijöiden kanssa. Käyttöönotossa kansion sisältö pyrittiin esittelemään kaikille Krouvissa työskenteleville, ja heitä kaikkia kehoitettiin tutustumaan kansioon ja sen sisältöön myös itsenäisesti.

Uusien työntekijöiden kanssa kansiota käytettiin osana työhön perehdytystä. Tämä tarkoitti sitä, että uutta työntekijää neuvoessa johonkin työtehtävään kansiota pidettiin mukana, ja heille osoitettiin, että ohje löytyy myös kirjattuna. Mielestäni kansion mukana olo helpotti työtehtäviin perehdytystä siltä osin, että neuvot joita annettiin, olivat täsmällisempiä. Kansiossa ohjeet olivat tarkkoja, ja näin uutta työntekijää ohjeistettaessa ei unohtanut ohjeistaa tarpeeksi selvästi.

Kansion ohjeet työntekijöille, erityisesti uusille, toimivat työssä myös hyvin muistutuksena. Työhön liittyviä asioita pystyi nyt tarkistamaan ohjeista, eikä tarvinnut aina kysyä neuvoa tai luottaa omaan muistiinsa. Linnoituksen Krouvissa työskennellään paljon yksin aamu - ja iltavuorossa, joten ohjeiden löytyminen kaikkien ulottuvilta helpotti uusien työntekijöiden ensimmäisiä yksin tehtyjä vuoroja. Ohjeistuskansion olemassaolo selkeytti myös selvästi sääntöjä siitä, mitä kuuluu tehdä missäkin vuorossa.

Kansion käyttöönoton yhteydessä ravintolapääällikkö pyrki käyttämään kansiota tukena työssään, kuten perehdytyksessä ja asiakastapaamisissa. Ravintolapääällikkö ehti koekäyttää kansiota myös sen alkuperäistarkoituksen mukaisena hiljaisen tiedon siirtämisen välineenä seuraavalle esimiehelle. Linnoituksen Krouviin etsittiin tulevaa ravintolapääällikköä jo kesän aikana. Kesän aikana yhden ehdokkaan tutustuttamista ravintolapääällikön työtehtäviin tehtiin juuri kansiota hyväksi käyttäen.

Kansion käyttöönoton yhteydessä kansiot sisältämät dokumentit olivat vielä epävirallisia versioita, ja käyttöönoton yhteydessä tapahtui myös kansion ensimmäisen version testaus. Omistaja, ravintolapääällikkö ja kaikki työntekijät saivat tässä vaiheessa tehdä kansioon huomioita kirjoittamalla. Lisäksi kansioon liitettiin palautesivu, johon oli tarkoitus kirjata kansion hyviä ja huonoja puolia. Näin haluttiin saada mahdollisimman paljon kommentteja kansiosta sekä kerätä

parannusehdotuksia kaikki yrityksessä työskentelevät huomioiden. Oleellista käyttöönnotossa oli juuri, että muokkausta varten saataisiin mukaan kaikkien näkökulma, jotta tuloksesta tulee mahdollisimman hyvä.

Kansion käyttöönotto kesti heinäkuun loppuun, jonka jälkeen otin kansion taas itselleni tietojen muokkausta varten. Muokkaukset tein huomioiden perusteella, joita kansioon oli kerätty kesän aikana. Lisäksi kansioon tehtiin asiakorjauksia kohtiin, jotka olivat muuttuneet kesän aikana.

Korjaukset ja muokkaukset tein elokuun 2011 aikana ja palautin seuraavan version kansiosta Krouviin elokuun lopussa. Korjaukset oli helppo tehdä tietokoneelta löytyviin tiedostokansioihin ja tulostaa sieltä uudelleen.

7 Linnoituksen Krouvin ohjekansion sisältö

Ohjekansion sisällön lähteinä käytettiin ravintolapäällikön haastatteluja, ravintolapäällikön henkilökohtaiselta koneelta löytyviä dokumentteja, Linnoituksen Krouvin toimiston tietokoneelta löytyviä tiedostoja, henkilökunnan vihoista löytyviä ohjeita ja tietoja. Tarkoituksena oli, että osaaminen ei katoa ravintolapäällikön lähtiessä yrityksestä, vaan jatkossa työtehtäviin löytyy selkeät ohjeet yhdestä paikasta ilman, että niitä tarvitsee etsiä.

Esittelen tässä osassa ohjekansion sisällön lyhyesti luku kerrallaan. Ohjekansion sisältö jaettiin kolmeen osaan, ja esittelen näiden osioiden sisällöt pääpiirteittäin. Liitteessä 1 on ohjekansion sisällysluettelot kokonaisuudessaan.

7.1 Yksityistilaisuudet

Yksityistilaisuudet valittiin kansion osaksi, koska ne ovat suurin osa Linnoituksen Krouvin toimintaa Krouvin toimiessa suurimman osan vuodesta ainoastaan tilausravintolana. Yksityistilaisuudet ovat myös ravintolantoimintaan liittyvä osa, jossa tietoa oli melkein ainoastaan ravintolapäällikön hallussa.

Yksityistilaisuudet - osioon kirjoitettiin ohjeet, jotka käsittelivät yksityistilaisuuksien järjestämistä alusta loppuun. Ohjeet otsikoitiin omiin osioihinsa seuraavalla tavalla:

- tiedustelut
- varaukset
- tarjoukset ja niiden laatiminen
- asiakastapaamiset
- tilaisuuden kulku
- laskutus
- palaute.

Jokainen kohta sisältää mahdollisimman selkeät toimintaohjeet, jotka on kirjoitettu Linnoituksen Krouvin entisen ravintolapäällikön haastatteluiden ja neuvonjen mukaan. Lisäksi kohtien liitteinä löytyvät ohjeisiin liittyvät lomakkeet, joiden käyttö on myös ohjeistettu osana ohjeita. Liitteistä löytyy myös yksityistilaisuuksissa käytettävistä lomakkeista valmiiksi täytetyt mallit, joiden tarkoitus on tukea ohjeita ja selkeyttää lomakkeiden käyttöä. Linnoituksen Krouvin tietokoneelle yksityistilaisuuden ohjeet ja yksityistilaisuuksissa käytettävät ohjeet tallennettiin omiin tiedostokansioihinsa.

7.2 Päivittäinen toiminta

Päivittäinen toiminta-osa kansioista koski Linnoituksen Krouvin toimintaa kesäkauden aikana sen ollessa päivittäin avoinna. Krouvin ollessa kiinni syksyn ja talven aikana monet kesäkauden päivittäiseen toimintaan liittyvät ohjeet unohduivat tai henkilökunnan vaihtuessa ja lisääntyessä kesän aikana eivät olleet kaikkien tiedossa.

Päivittäinen toiminta-osio jaettiin kansiossa kolmeen ala-osaan, jotka olivat

- Päivittäinen toiminta: henkilöstö
- Päivittäinen toiminta: siivous
- Päivittäinen toiminta: tilitykset.

Päivittäisen toiminnan ensimmäinen alakohta *henkilöstö* koskee henkilökunnan jokapäiväistä toimintaa Linnoituksen Krouvissa ja sisältää ohjeita liittyen päivittäisiin työtehtäviin. Tämä osa haluttiin ottaa ohjekansioon, koska Krouvi on avoinna ainoastaan kesäisin ja henkilökunnan vaihtuvuus on tämän takia suurta. Henkilöstö-osion kautta haluttiin tehdä myös yhteiset säännöt, jotka pysyisivät myös tulevaisuudessa samoina, kun ne löytyvät ohjeisiin sisällytettynä.

Henkilöstö-osion ensimmäinen kohta on *Ohjeita henkilökunnalle*, johon kerättiin yleiset ohjeet koskien henkilökunnan työasua, henkilökunnan työpaikalle toimitettavia dokumentteja, henkilökunnan ruokailua, henkilökunnan työvuoroja sekä niiden tarkistamista. Henkilökunnan työvuorojen merkitsemisestä tehtiin erilliset ohjeet, koska Linnoituksen Krouvissa tunnit kirjataan itse ylös ja haluttiin, että kaikki osaavat merkitä tuntinsa oikein tuntilistoihin. Lisäksi ensimmäiseen kohtaan tehtiin ohjeet pöytävarauksien ottamiseen.

Henkilöstö-osion toinen kohta *Päivän rutiinit tarjoilijoille kesäkaudella* käsitteli eri työvuorojen työtehtäviä. Aikaisemmin Linnoituksen Krouvissa ei ole ollut kirjattuna ohjeita työvuoroihin kuuluvista tehtävistä, ja tällainen haluttiin tehdä ohjekansioon. Tämän avulla haluttiin varmistaa, että kaikilla on selvillä, mitä kuuluu tehdä, ja että kaikki tekevät aamuisin ja iltaisin samat asiat. Lisäksi työvuorojen työtehtävälistat helpottavat erityisesti uusia työntekijöitä heidän ensimmäisten vuorojensa aikana.

Kolmas kohta *Kassan käyttöohje* on lyhennetty ja tiivistetty ohje kassakoneen ohjekirjasta. Tähän kohtaan kerättiin päivittäisessä käytössä tarvittavat kassan käyttöön liittyvät ohjeet kohdittain. Tämän kohdan tarkoituksena on, että useasti tarvittavia toimintoja ei tarvitse etsiä paksusta kassakoneen ohjekirjasta, vaan ohjeet löytyvät selkeinä yhdestä kohdasta. Tätä kohtaa varten tehtiin myös uudet pöytäkartat Linnoituksen Krouvin salista sekä terasseilta, jotta tuotteiden lyöminen kassaan pöydittäin onnistuu ongelmitta.

Neljännessä kohdassa *Maksupäätteen käyttöohje* on yleisimmät toiminto-ohjeet, joita tarvitaan maksupäätettä käytettäessä. Myös tässä kohtaa haluttiin nopeuttaa tiedon löytämistä päivittäisessä toiminnassa.

Viidennestä kohdasta *Soiton siirto* löytyy ohjeet puheluiden siirtämiseen Linnoituksen Krouvin pöytäpuhelimesta kännykkään ja takaisin pöytäpuhelimeen.

Päivittäinen toimintaosion toinen alakohta oli *Siivous*. Tämä otettiin kansioon mukaan osana Linnoituksen Krouvin omavalvontaa. Yrityksen omavalvonta on elintarvikelainsäädännön velvoittamaa, ja se velvoittaa elintarvikkeita käsitteleviä yrityksiä omavalvontasuunnitelman laatimiseen ja noudattamiseen (Lampi, Luola & Seppänen 2001). Omavalvontasuunnitelmaa on päivitettävä aina yrityksen toimintojen muuttuessa. Omavalvonnasta piti tulla alun perin oma osionsa ohjekansioon, mutta se yhdistettiin päivittäiseen toimintaan työn liian laajenemisen takia. Siivousosiota varten tehtiin kiertävät viikkosiivouslista ja kuukausisiivouslista, jotka otettiin käyttöön kesällä 2011 kansion käyttöönoton yhteydessä. Samalla päivitettiin ajan tasalle Krouvin omavalvontakansio. Siivouskohdasta varten tehdyt siivouslistat liitettiin myös omavalvontakansioon. Lisäksi omavalvontakansiota varten tehtiin uudet lämpötilan mittauslomakkeet.

Kolmas alakohta päivittäinen toiminta-osiossa on *Tilitykset*. Tilitykset kohtaan tehtiin ohjeet päivittäiseen tilitykseen, rahojen tilitykseen, lounassetelien tilitykseen ja kuukauden lopussa tehtäviä tilityksiä varten. Ohjeita tehdessä myös tilityslomaketta muokattiin tässä vaiheessa paremmin ravintolan toimintaa vastaavaksi lisäämällä siihen kohtia. Ravintolapäällikkö on aikaisemmin hoitanut rahojen tilityksen, lounassetelien tilityksen ja kuunvaihteen tilitykset eikä näihin ole löytynyt kirjattuja ohjeita.

Päivittäinen toiminta-osio ohjekansiossa tehtiin monessa kohtaa jo valmiita dokumentteja käyttäen. Tarkoituksena kuitenkin oli, että jatkossa tiedot löytyvät samasta paikasta. Päivittäinen toiminta-osiota varten tehtiin myös uusia dokumentteja ja ohjeita, joiden tarkoitus on helpottaa ja selkeyttää ravintolan toimintaa jatkossa. Linnoituksen Krouvin tietokoneelle päivittäinen toimintatiedostokansioon tehtiin jokaiselle osa-alueelle omat kansiot. Lisäksi tein erillisen liitekansion, josta löytyy osa-alueen liitteet erikseen helposti tulostettavissa olevana.

7.3 Alihankkijat ja yhteistyökumppanit

Alihankkijat ja yhteistyökumppanit valittiin kansion osaksi, koska niistä ei aikaisemmin ole ollut selkeää listaa. Alihankkijoista haluttiin tehdä tietokoneelle yksi tiedosto, josta löytyy alihankkijat yhteystietoineen eriteltynä kolmeen osaan, jotka ovat elintarvikkeet, juomat ja muut tavarantoimittajat.

Näistä edellä mainituista neljästä ryhmästä tein Excel - ohjelmalla alihankkijarekisterin. Rekisterissä alihankkijat löytyivät omilta lehdistään nimettyinä edellä mainittujen ryhmien mukaisesti. Rekisterissä on taulukkomuodossa jokaisesta alihankkijasta/yhteistyökumppanista kuusi kohtaa:

- yrityksen nimi
- yhteystiedot
- asiakasnumero
- tilattavat tuotteet
- tilaustapa/toimitusaika
- huomioitavaa.

Näiden kolmen lisäksi rekisteristä löytyy muut tärkeät puhelinnumerot, joista taulukosta löytyy neljä kohtaa:

- nimi
- yhteystiedot
- mihin tarvitaan
- huomioitavaa.

Tietokoneelta löytyvät taulukkona tehdyt rekisterit tulostettiin ohjekansioon omiin ryhmiinsä. Rekisterin lisäksi alihankkijoiden tuotteista pyrittiin keräämään tuotelistat, jotka tulivat liitteeksi oman tuoteryhmänsä jälkeen. Tuotelistoista oli tarkoitus löytyä tilattavat tuotteet hintoineen. Valitettavasti tämä vaihe jäi työssä puutteelliseksi.

Tuotelistat saatiin kokonaisuudessaan juomien osalta, koska ne löytyivät Krouvista jo valmiina tietokoneelta Excel- taulukkoina. Juomien tuotelistat päivitettiin vastamaan senhetkistä tuotevalikoimaa. Juomien tuotelistat päivitettiin Excel-ohjelmalla tietokoneelle tuotetilaustaulukoiksi, jotka tulostettiin ohjekansion liitteiksi ja alkoholitilaukset kansioon tilauslomakepohjiksi.

Elintarvikkeiden ja muiden tavarantoimittajien osalta tarkkoja tuotelistoja hintoineen saatiin ainoastaan kahdelta yritykseltä. Tämä vaihe jätettiin tarkoituksella kesään 2011, eikä tehty muun kansion lailla valmiiksi käyttöön otettavaksi keväällä 2011. Tuotelistojen kokoaminen jätettiin kesälle, koska tuotteet eivät täysin olleet vielä keväällä selvillä. Tuotelistojen kerääminen hintoineen kesän aikana olisi vaatinut enemmän aikaa, resursseja ja yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa, joten se jäi puutteelliseksi. Alihankkijarekisteristä löytyy kuitenkin tuotteet, joita kyseisiltä yrityksiltä tilataan, joten tuotelistoja hintoineen ei koettu välttämättöminä.

Ravintolapäällikkö on aikaisemmin hoitanut melkein kaikkien tuotteiden tilaukset. Alihankkijoiden numerot ovat löytyneet lähinnä krouvista lapuilta ja käsinkirjoitettuna vihkoista. Näiden seikkojen takia alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden yhteystietojen saaminen yhteen paikkaan helpottaa tulevaisuudessa tavarantoimittajien tilauksia. Käytettävyyden kannalta on myös hyvä, että yhteystietojen lisäksi alihankkijoista löytyy samasta kohdasta asiakasnumero, tilaustapa ja toimitusaika. Nämä tiedot ovat aikaisemmin löytyneet melkein kokonaan ravintolapäälliköltä, hänen itse muistaessaan jo ulkoa toimitusajat yms.

8 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä luvussa käyn läpi työn yhteenvedon, työn onnistumisen ja työn lopullisen hyödyn toimeksiantajalle. Lisäksi pohdin omaa onnistumistani opinnäytetyöprosessin aikana.

Tässä työssä oli tarkoitus siirtää yhden henkilön hiljaisena tietona olevaa osaamista yrityksessä eteenpäin ja turvata tätä kautta henkilön osaamisen jäämisen yritykseen hänen lähdettyään. Tähän ongelmaan liittyen pyrittiin selvittämään, kuinka suuri merkitys hiljaisella tiedolla on Linnoituksen Krouvin toiminnassa. Tämän lisäksi tarkoituksena oli koota Krouvin toimintaan liittyvät hajallaan olevat tiedot yhteen, jotta ne tulevaisuudessa ovat paremmin tavoitettavissa ja löydettävissä Krouvin päivittäisessä toiminnassa.

Tiedonhallinnan tärkein tehtävä on saattaa oikea tietoa oikeaan paikkaan oikeaan aikaan.(Kaarnio &Peltola 2008). Linnoituksen Krouvin tiedonhallinta on ollut puutteellista. Ongelma on ilmennyt toiminnassa, kun eteen on tullut tilanteita, joissa tarvittavaa tietoa ei löydetä oikeaan aikaan. Suurin syy ongelmaan on ollut yhden henkilön hiljaisen tiedon suuri määrä ravintolan toiminnassa. Toinen syy tiedonhallinnan ongelmiin on ollut tietojen hajanaisuus, kun tietoja ei ole löydetty oikeasta paikasta. Linnoituksen Krouvilla on ollut hyvin vähän dokumentoitua tietoa yrityksen toiminnasta, ja tiedon ja ohjeiden jakaminen on tapahtunut ainoastaan henkilöltä henkilölle kontaktein suullisesti. Tällainen tiedon siirto tukee juuri hiljaisen tiedon siirtämistä, mutta tiedonsiirto on hidasta, vie aikaa ja resursseja.

Dokumentoimaton tieto on yrityksille aina ongelma, mutta Linnoituksen Krouvissa tämä ongelma korostuu ravintolan aukioloaikojen takia. Krouvi on avoinna ainoastaan kesäkauden, ja myös henkilökunnan vaihtuvuus on tämän takia harvinaisen suuri. Uuden henkilökunnan perehdytyksen ja työhön opastuksen tulee olla tehokasta, koska siihen ei lyhyen kesäkauden takia voida käyttää paljon aikaa. Henkilökunnalla ei ole ollut aikaisemmin Krouvissa työtehtäviä koskevia ohjeita ja sääntöjä.

Hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii yritykseltä ilmapiirin, joka kannustaa jakamaan omaa osaamistaan. Linnoituksen Krouvin työyhteisö on aina ollut tiivis ja kannustava. Puitteet hiljaisen tiedon jakamiseen ovat yrityksellä olleet koko ajan kunnossa, mutta ravintolapääällikön vastattua Linnoituksen Krouvin päivittäisestä toiminnasta tiedonhallinnan ongelmaa ei ollut nostettu tarpeeksi esille. Keväällä 2011 ravintolapääällikön ilmoitettua lopettavansa työt Linnoituksen Krouvissa syksyllä 2011 tajuttiin, kuinka suuren aukon hänen lähtemisensä tuo yrityksen osaamiseen ja tietoihin. Tämän aukon paikkaaminen voi viedä vuosia, kun työn kautta opittu osaaminen täytyy kerryttää uudelleen. Linnoituksen Krouvin toiminta ei tulevaisuudessa tule olemaan tehokasta ilman hiljaisen tiedon siirtämistä näkyvään muotoon ja eteenpäin.

Molempiin Linnoituksen Krouvin tiedonhallinnan ja tiedonkulun ongelmiin pyrittiin tässä työssä löytämään ratkaisu luomalla ohjekansio Krouvin toimintaan liittyvistä työtehtävistä. Ohjekansion sisältöön vaikuttavat tekijät olivat tehtävien tärkeys, ravintolapääällikön hiljaisen tiedon määrä kyseisissä tehtävissä ja tietojen käytettävyyden myös tulevaisuudessa. Tärkeimpänä tekijänä ohjekansion luomiseen pidettiin uuden ravintolapääällikön töiden aloittamisen helpottamista siirtämällä jo olemassa olevaa osaamista hänen osaamisekseen. Ohjekansiolle haluttiin myös mahdollistaa työntekijöiden tiedon saaminen sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen työtehtäviin.

Hiljainen tieto on vaikeasti käsiteltävää ja ilmaistavaa, koska se on osa henkilön osaamista. Linnoituksen Krouvin tapauksessa hiljaista tietoa siirrettiin yhdistämällä henkilöltä henkilölle ja kodifiointistrategia toisiinsa. Apuna prosessissa käytettiin mallitusta, dokumentointia ja sovellettua mestari-oppipoikamallia. Tällaisten menetelmien käytön mahdollisti yrityksen pieni koko, tiedonhaltijan ja tiedon vastaanottajan molempien työskentely yrityksessä, molempien osapuolten motivaatio prosessiin, molempien osapuolten sitoutuminen prosessiin sekä osapuolten luottamus.

Osa työn toteutusta oli vanhojen tietojen uudelleen dokumentointia käytettävämpään muotoon. Tämä osa liittyi kuitenkin myös hiljaiseen tietoon, koska hiljaiselle tiedolle ominaista on myös se, että tietää, mistä etsiä tietoa. Jatkossa

tietojen etsiminen ei ole Krouvissa osaamisen takana. Työssä luotiin myös kokonaan uusia dokumentteja Linnoituksen Krouville. Näiden dokumenttien kautta pyrittiin parantamaan tiedonhallinnan aukkoja yrityksen toiminnassa kodifioimalla yrityksen tietoja ohjekansioon.

Hiljaista tietoa ei pysty siirtämään suoraan näkyväksi tiedoksi. Se vaatii prosessin, jonka toteutus vaatii taas aikaa ja resursseja. Hiljaista tietoa voidaan siirtää koko ajan eteenpäin työyhteisössä, jos puitteet tähän ovat oikeat. Hiljaista tietoa siirtyy myös automaattisesti henkilöltä toiselle, esimerkiksi työhön perehdytyksen kautta. Omaan osaamistaan tulee yrityksessä pyrkiä jakamaan muille, jotta mahdollistetaan yrityksen kokonaisvaltaisen osaamisen kasvu. Luonteeltaan hiljainen tieto on kuitenkin sellaista, että sitä ei pysty kokonaan jakamaan eteenpäin. Osaaminen karttuu kokemuksen kautta, ja vaikka osaamistaan pyrkii jakamaan, ei sitä kokonaisuudessaan voi siirtää seuraavan henkilön osaamiseksi. Osaaminen ja ammattitaito on kuitenkin itse kunkin hankittava itse, mutta hyödyntämällä oppimisprosessissa muiden jo olemassa olevaa osaamista. *Tämän hetken, ja myös menneisyyden, tietämyksellä rakennetaan tulevaisuutta* (Virtainlahti 2009, 255).

8.1 Työn onnistuminen ja hyöty yhteistyöyritykselle

Työn toiminnallinen osuus, eli Linnoituksen Krouville tehty ohjekansio otettiin käyttöön kesällä 2011. Käyttöön otossa ohjekansiota testattiin uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja päivittäisessä toiminnassa. Ohjekansion oli tarkoitus toimia uuden ravintolapäällikön apuna hänen aloittaessaan työt Krouvissa. Ohjekansiota käytettiin ravintolapäällikköehdokkaan perehdytyksen aloittamisessa syksyllä 2011, mutta uutta ravintolapäällikköä ei löytynyt tämän työn tekemisen aikana. Tästä syystä työn onnistumista ei päästy tarkastelemaan ohjekansion ensisijaisen käyttötarkoituksen kautta.

Haastatteluiden kautta Krouvin silloinen ravintolapäällikkö Muikku (2011) antoi kuitenkin osaltaan ravintolapäällikön näkökulman ohjekansion tarpeellisuudesta uudelle ravintolapäällikölle ja itselleen.

Entiseltä ravintolapäälliköltä sain hyvin vähän tietoa. Lähinnä opettelin itse, kyselin muualta ja ravintolan omistaja opasti perusasioissa mitä kiireiltään kerkesi. Tällöin olisi ollut todella tärkeää, jos minulla olisi ollut samanlainen ohjekansio, ettei itse olisi tarvinnut aloittaa lähes kaikkea alusta lähtien.

*Tietoja löytyy lähinnä minun takaa omalta tietokoneeltani, kansioista, muistitkuilta, työpaikankoneelta, viikkoista ja päästäni joten oli todella tärkeää saada ne koottua yksiin kansiin. Näin ollen muutkin työntekijät pystyvät hyödyntämään niitä ja itsel-
läni on helpompaa, kun kaikki löytyvät samasta paikasta*

Linnoituksen Krouvilla oli aikaisemmin hyvin vähän ohjeita sen toimintaan liitty-
vistä asioista, joten ohjekansio oli yritykselle ehdottomasti tarpeellinen. Aikai-
semmat ohjeet olivat myös ainoastaan käsinkirjoitettuja ja toiminnan muuttues-
sa ei päivitettävissä. Kaiken ohjekansiota varten tehdyn löytyminen tietokoneel-
ta helposti päivitettävissä oli oleellinen muutos parempaan.

Erityisen hyödylliseksi osoittautui ohjekansion osa *Päivittäinen toiminta*, joka
koski Linnoituksen Krouvin toimintaa kesäkauden aikana. Tästä osasta löytyi
ohjeita, joita uudet työntekijät pystyivät hyödyntämään hyvin työtehtäviensä al-
kuvaiheessa, ja ohjeiden olemassaolo helpotti uusien työntekijöiden muutenkin
lyhyeksi jäävää perehdytystä. Oli myös tärkeää, että tällaiset päivittäin tarvitta-
vat ohjeet saatiin myös viralliseen kirjattuun muotoon.

*Jos kassaan tuli joku virhekoodi, siihen ratkaisu löytyy sieltä (ohjekansiosta). Ja oli
muistin tukena kaikkeen tilitykseen liittyvässä.*

Hiljaisen tiedon siirtoprosessi onnistui ja ilmeni parhaiten *Yksityistilaisuudet* -
osiossa. Silloinen ravintolapäälikkö oli vastannut yksityistilaisuuksien alku- ja
lopputoimenpiteistä lähes kokonaan, joten tämä osa-alue sisälsi aikaisemminkin
Krouvissa työskennelleille henkilöille eniten uutta informaatiota. Ravintolapää-
likkö Muikku oli lisäksi tehnyt itse esimerkiksi asiakastapaamisissa käytettäviä
lomakkeita, jotka oli hyödyllistä saattaa myös muun henkilökunnan tietoon. Yk-
sityistilaisuudet osiosta oli talvikauden 2011–2012 Krouvissa työskennelleille
eniten hyötyä, koska Krouvin henkilökunta vaihtui lähes kokonaan. Yksityistilai-
suuksia 2011–2012 tilausravintolakauden hoitanut henkilö koki ohjeista olleen
hyötyä, koska aikaisemmin paikalla oli ollut kokeneempi henkilö neuvomassa.

Kansiosta on ollut minulle tosi paljon apua yksityistilaisuuksissa. Se auttoi suunnittelemaan tilaisuuksia, kun sieltä löytyi esimerkiksi ne valmiit orderimallit. Auttoi myös, kun löysi tietoa esimerkiksi tilavuokrasta ja laskutuksesta.

Työssä koottu rekisteri alihankkijoista oli hyödyllinen uudistus Krouville, koska sellaista ei aikaisemmin ole ollut. Yhteystietojen ja tilauksia tehdessä tarvittavien tietojen löytyminen samasta kohtaa on olennaista tuotteiden tilaamisen toimivuuden kannalta. Rekisteri tarvitsee vielä kehittämistä, mutta valmis pohja on jo valmis.

Työssä onnistuttiin osin hyvin ja osin taas huonommin. Työn rajaamisessa onnistuttiin löytämään onnistuneesti yritykselle oleelliset tiedot. Ohjekansion tekeminen sujui myös hyvässä yhteisymmärryksessä osapuolten kesken, ja lopputulokseen saatiin kerättyä hyvin yrityksen toiminnalle tärkeää tietoa laajasti. Hiljaisen tiedon siirtoprosessi silloiselta ravintolapääälliköltä ohjekansioon onnistui hyvin. Tämänkaltaisen tiedon siirto ei todennäköisesti ilman opinnäytetyön tekemisen luomia olosuhteita ole yrityksissä mahdollista tai ainakaan helposti toteutettavissa. Ohjekansiota tehdessä poikettiin välillä hieman sen alkuperäisestä tarkoituksesta tekemällä siihen lisäyksiä, jotka eivät liittyneet suoranaisesti työhön. Nämä lisäykset eivät kuitenkaan haitanneet työn lopputulosta, koska samalla yritykselle luotiin uusia hyviä käytäntöjä, ja kasvatettiin yrityksen tietojen toiminnasta.

Ohjekansio toimi kesällä 2011 hyvin tiedon jaon kanavana. Käyttöönotto oli aluksi onnistunut, mutta myöhemmässä vaiheessa ohjekansion hyödyntäminen lopetettiin lähes kokonaan. Henkilökunta, jolla ohjekansiota testattiin, vaihtui lähes kokonaan syksyllä 2011. Ohjekansiota käytettiin vielä syksyn 2011 aikana, mutta sen hyödyntäminen päivittäisessä toiminnassa oli jäänyt melkein kokonaan pois kesään 2012 mennessä. Työn tarkoituksena oli, että ohjekansion tietoja päivitetään koko ajan toimintojen muuttuessa, mutta näin ei tapahtunut. Kesällä 2012 ohjekansio sisälsi paljon vanhentunutta tietoa, kun esimerkiksi osa tuotteista ja tuotteidentoimittajista oli muuttunut. Toimintojen muuttuessa ohjeita tulee myös muuttaa vastamaan nykytilaa, ja jollei näin tapahdu, ohjeita ei voida enää hyödyntää. Ohjekansiota ei enää myöskään ollut käytetty osana perehdy-

tystä, ja kansion hyödyllisyys ei ollut selvillä uusilla työntekijöillä. Samoja virheitä, joita oli tehty ennen kirjallisessa muodossa olevien ohjeiden olemassaoloa, toistettiin Krouvin toiminnassa edelleen. Uusia toimintaohjeita ja malleja, joita ohjekansiota tehdessä oli valmistettu, oli jätetty käytöstä pois kokonaan, tai niiden olemassaolosta ei oltu tietoisia.

Ohjekansion jatkuva käyttö ja ylläpito oli yksi ratkaisu Linnoituksen Krouvin tiedonhallinnan ja tiedonjaon ongelmiin. Prosessi jäi nyt vakaaksi, koska ohjekansiota ei sen valmistumisen jälkeen enää hyödynnetty tai päivitetty. Suurin syy tähän on se, että Krouville ei löydetty uutta ravintolapäällikköä, jolle kansio alun perin oli tarkoitettu valmistaa. Krouvilta puuttui henkilö, joka omalla esimerkillään olisi kannustanut ohjekansion jatkuvaan käyttöön ja huolehtinut sen jatkuvasta päivityksestä. Osasyitä ovat myös henkilökunnan vaihtuminen lähes kokonaan, talvikauden aukioloajat, aika- ja resurssitekijät ja informaation puute ohjekansion käytöstä. Linnoituksen Krouvin omistaja Rauno Rönnerberg (2012) tunnusti myös kansion päivittämiseen ja jatkuvaan käyttöön liittyvän ongelman.

Uskon, että kansiosta oikeasti on hyötyä, mutta ensin täytyy saada koko henkilöstö sitoutumaan siihen.

Ohjekansion päivittäminen pitkän tauon jälkeen vaatii enemmän aikaa kuin sen koko ajan tapahtuva päivitys. Päivittäminen ja uusi käyttöönotto on kuitenkin mahdollista, koska pohjatyö on jo tehty ja tiedot löytyvät yritykseltä myös päivitettävissä olevassa muodossa.

8.2 Oma pohdinta

Opinnäytetyöprosessi oli haastava, vaikka joiltain osin työn tekeminen sujui helposti. Teoria-aineiston kerääminen oli osittain helppoa, koska aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia ja kirjallisuutta löytyi aiheesta runsaasti. Ongelmaksi muodostui niiden yhdistäminen juuri tähän työhön ja Linnoituksen Krouvin kaltaisen yrityksen tarkoitukseen. Teorian ja käytännön sovittamista toisiinsa helpotti Linnoituksen Krouvin näkökulman yhdistäminen mukaan teoreettiseen viitekehykseen. Tätä kautta monet työhön liittyvät asiat avautuivat itselleni paremmin ja

osasin käsitellä paremmin työtä yhtenä kokonaisuutena, enkä teorian ja käytännön osuuksia erikseen.

Ohjekansion tekeminen itsessään oli työn helpoin vaihe, vaikka siihen liittyi useita eri prosesseja. Tähän vaikutti suuresti oma työhistoriani Linnoituksen Krouvissa. Työn vaiheet kulkivat sujuvasti aina tietojen tunnistamisesta ohjekansion käyttöönottoon. Näkökulma työn aikana muuttui jonkin verran työn lähtötilanteesta, ja tästä syystä muokkasinkin opinnäytetyöraporttia paljon vielä aivan loppuvaiheessa. Työn lopputulosta olisin pitänyt onnistuneempana, jos työ olisi valmistunut alkuperäisessä aikataulussa.

Suurimmaksi ongelmaksi opinnäytetyöprojektissa osoittautui oman aikataulun suunnittelu ja sovittaminen. Huono aikataulun suunnittelu johti työn valmistumisen venymiseen huomattavasti aiotusta.

Työn tarkoitus ja tavoitteet saavutettiin mutta ongelmaa, jota pyrittiin ratkaisemaan ohjekansion avulla, ei lopullisesti saatu poistettua. Tämän takia kehittämistarpeet työn jatkamiseksi ovat selvästi havaittavissa. Työn varsinainen hyöty tuli yhteistyöyritykselle, mutta myös muut voivat hyödyntää tätä työtä tulevaisuudessa tutkimuksissa ja yrityksille tehtävissä kehitystöissä. Työssä käsitelään laajasti hiljaisen tiedon olemassaoloa yrityksissä myös yleisellä tasolla, mikä lisää työn hyödynnettävyyttä myös muille kuin Linnoituksen Krouville. Työstä voidaan myös oppia uutta, kun työ on sovellettu olemassa olevan yrityksen tarpeisiin.

Hiljainen tieto on laajasti mukana yritysten toiminnassa, huomioidaan se tai ei, joten myös ammattikorkeakouluissa tämä tiedonlaji on syytä huomioida opetuksessa. Itselleni hiljainen tieto -käsite tuli esille vasta tätä työtä tehdessä, ja mielestäni hiljainen tieto tulee nostaa esille osana koulutusta. Ammattikorkeakouluopetuksen kautta voidaan vaikuttaa tulevaisuuden ammattilaisten hiljaisen osaamisen jakamiseen ja tämän tiedonjaon oleellisuuden ymmärtämiseen.

Kuviot

Kuvio 1 Osaamisen tasot, s. 18

Kuvio 2 Tiedon luomisen spiraali-malli, s. 24

Lähteet

Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.

Hovi, A. Ylinen, J. & Koistinen, H. 2001. Tietovarastot liiketoiminnan tukena. Helsinki: Talentum Media Oy.

Huotari, M-L. Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Helsinki: WSOY.

Hyttinen, P. 2009. Hiljainen tieto organisaation voimavarana. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.

Jääskeläinen, J. Hakkarainen, P. Jokinen, E. & Spangar, T. 2008. Dialogiset työpajat ja hiljainen tieto. Teoksessa Toom, A, Onnismäa, J & Kajanto, A (toim.) Hiljainen tieto- tietämistä, toimimista, taitamista. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura, 301-311.

Kaarnio, K. & Peltola, T. 2008. Tiedon hallinta, Avain tietotyön tuottavuuteen. Jyväskylä: WSOYpro/ Docendo- tuotteet.

Kaplan, R. & Norton, P. 2003. Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press. Käännös, 2004. Helsinki: Talentum Media Oy

Kasvi, J. & Vartiainen, M. (toim.) 2000. Organisaation muisti – tieto työn tukena. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY

Kujansivu, P. Lönngvist, A. Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum.

Lampi, R. Luola, M. & Seppänen, H. 1999. Elintarvikkeet ja ruoanvalmistus. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lehtinen, M. Peltonen, H. & Talvinen, P. 2004. Ruoan valmistuksen käsikirja. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Nieminen, N. 2006. Organisaation tiedonhallinta- kodifiointi ja henkilöltä henkilölle - strategia. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge- creating company. New York: Oxford University Press.

Muikku, S. Ravintolapäällikkö. Linnoituksen Krouvi. 2011. Teemahaastattelut.

Raasumaa, V. 2007. Tiedon luominen ja Ba- konsepti.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/ajankohtaista_avoin/20060115_ba Luettu
12.6.2011

Ruohonen, M. & Salmela, H. 1999. Yrityksen tietohallinto. Helsinki: Oy Edita Ab

Rönnber, R. Yrittäjä. Linnoituksen Krouvi 2011–2012. Teemahaastattelut

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management- tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY

Toivonen V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen - kehittämisen uusi taso. Helsinki: Mieli kirjat yritys.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämystä? Näkökulma hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Toom, A, Onnismaa, J, Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto- tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47.vuosikirja. Kansanvalistusseura, 33-54.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum

OHJEKANSIN SISÄLTÖ

1. Sisällysluettelot
2. Yksityistilaisuudet
3. Päivittäinen toiminta: henkilöstö
4. Päivittäinen toiminta: siivous
5. Päivittäinen toiminta: tilitykset
6. Alihankkijat ja alihankkijoiden tuotteet
7. Lomakkeiden kopiointi kappaleet

2 YKSITYISTILAISUUDET

Sisältö

1 TIEDUSTELUT.....	2
2 VARAUKSET.....	3
2.1 Alustava varaus.....	3
2.2 Tilavuokra.....	3
3 TARJOUKSET JA NIIDEN LAATIMINEN.....	4
Liite 1 Menu vaihtoehtoja.....	5
4 ASIAKASTAPAAMISET.....	6
Liite 1 Asiakastapaamislomake, suuret tilaisuudet.....	6
Liite 2 Asiakastapaamislomake, pienet tilaisuudet.....	6
Liite 3 Pöytäkarttapohja.....	6
5 TILAISUUDEN KULKU.....	7
Liite 1 Asiakastapaamislomake, laskulle menevät asiat kohdittain.....	8
6 LASKUTUS.....	9
Liite 1 Malli laskutuspohjasta.....	9
Liite 2 Laskutuslomake.....	9
7 PALAUTE.....	10

3 PÄIVITTÄINEN TOIMINTA: HENKILÖSTÖ

Sisältö

1 OHJEITA HENKILÖKUNNALLE	2
1.1 Henkilökunnan tuotava työpaikalle	2
1.2 Henkilökunnan työasu	2
1.3 Henkilökunta huolehtii	2
1.4 Tuntilistat	3
1.5 Pöytävaraukset	4
2 PÄIVÄN RUTIINIT TARJOILJOILLE KESÄKAUDELLA	5
2.1 Aamuvuoro	5
2.2 Vuoron vaihtuessa	6
2.3 Iltavuoro	7
3 KASSAN KÄYTTÖOHJE	8
3.1 Tuotteen bongaaminen kassaan	8
3.2 PLU- koodi tuotteiden bongaaminen kassaan	9
3.3 Asiakaslasku	10
3.4 Korjaus	10
3.5 Ulosmaksu	11
4 MAKSUPÄÄTTEEN KÄYTTÖOHJE	12
4.1 Maksupäätteen käyttö	12
4.2 Korjaus	13
4.3 Myyntiraportti	14
4.4 Maksupäätte ei varmenna	15
5 BSOITONSIIRTO	16

Liitteet: Tuntilistapohja
Pöytäkartat

4 PÄIVITTÄINEN TOIMINTA: SIIVOUS

SISÄLTÖ

1 SIIVOUSOHJEET HENKILÖKUNNALLE: SALI

Tarjoilijoiden siivousohjeet

Perusteellisen siivouksen ohjeet

2 VIIKKOSIIVOUSLISTA

3 VIIKKOSIIVOUSLISTAN OHJEET

Tiskikoneen perusteellinen pesu

Tiskinurkan perusteellinen pesu

Apukeittiön siivoaminen

Kylmiöiden ja pakastimien siivous apukeittiössä

Alkoholivaraston siivous

Baaritiskin siivous

Salien tuolien ja ikkunautojen pyyhintä

Henkilökunnan huoneen siivous

4 NELJÄN VIIKON VÄLEIN TEHTÄVÄ SEURAAVAT ASIAT

Liite1: Viikkosiivouslista

Liite2: Kuukausisiivouslista

5 PÄIVITTÄINEN TOIMINTA: TILITYKSET

Sisältö

1 PÄIVITTÄINEN TILITYS JA PÄIVÄRAPORTTI	2
1.1 Kassa ja maksupäätö	2
1.2 Tilityslomake	3
2 RAHOJEN TILITYSOHJE	5
2.1 Tilitysohje	5
2.2 Rahanerittely kohta	6
2.3 Tilipussiin kirjataan	6
2.4 Tilipussiin kirjataan	7
3 LOUNASSETELEIDEN TILITYS	8
4. KUUKAUDEN LOPUSSA	9

LIITTEET

Tilityslomake

Kuukausityötuntilomake

6 ALIHANKKIJAT JA YHTEISTYÖKUMPPANIT

1 ALIHANKKIJA REKISTERI:

- Elintarvikkeet
- Juomat
- Muut tavarantoimittajat
- Tärkeät puhelinnumerot

2 ALIHANKKIJOIDEN TUOTTEET

2.1 Juomat

- Yritys xxx
- Yritys xxx
- Yritys xxx
- Yritys xxx
- Yritys xxx

2.2 Elintarvikkeet

2.3 Muut