



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

RONJA KOKKO

# **Sisäisen viestinnän, työsuunnittelun ja tavoitejohtamisen kehittäminen infotaulujen avulla**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2023

## TIIVISTELMÄ

Kokko, Ronja: Sisäisen viestinnän, työsuunnittelun ja tavoitejohtamisen kehittäminen infotaulujen avulla  
Opinnäytetyö, AMK  
Liiketalous  
Joulukuu 2023  
Sivumäärä: 45

Opinnäytetyössä suunniteltiin toimeksiantajayrityksen tarpeisiin visuaaliset infotaulut, joiden tarkoituksena oli keskittyä kehittämään erityisesti yrityksen sisäistä viestintää, työsuunnittelua sekä tavoitejohtamista. Lisäksi infotaulujen avulla haluttiin tukea toimeksiantajayrityksessä käynnistyvän 6S-muutosprojektin etenemistä ja mahdollistaa sen seuraaminen.

Infotaulujen tavoitteena oli selkeyttää päivittäisjohtamista esittämällä kaikki työn kannalta oleellinen tieto mahdollisimman yksinkertaisesti ja havainnollisesti siten, että se on koko ajan kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. Näin pystytään varmistamaan, että kaikilla työntekijöillä on koko ajan yhtenäinen käsitys toiminnan nykytilasta ja sen tavoitteista.

Infotaulujen sisällön suunnittelussa hyödynnettiin visuaalisten päivittäisjohtamistaulujen standardisisällön lisäksi myös työntekijöiden ja työnjohtajien näkemyksiä ja toiveita. Nämä yhdistämällä onnistuttiin luomaan toimeksiantajayrityksen yksilöllisiä tarpeita parhaiten vastaavat suunnitelmat osastokohtaisten infotaulujen sisällöstä.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin järjestämällä työntekijöille ja työnjohtajille teemahaastattelut, joissa heillä oli mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiänsä sisäisen viestinnän, työsuunnittelun sekä tavoitejohtamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja siinä sovellettiin laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Haastattelussa kerätty aineisto analysoitiin hyödyntämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajayritys sai käyttöönsä valmiit suunnitelman infotaulujen sisällöstä. Suunnitelmista käy ilmi, mihin osioihin infotaulut jaetaan ja mitä on kunkin osion sisältö. Osiot kattavat kaikki toimeksiantajayrityksen toiminnan kannalta tärkeät osa-alueet, ja mahdollistavat samalla sisäisen viestinnän työsuunnittelun ja tavoitejohtamisen kehittämisen.

Avainsanat: Lean-ajattelu, visuaalinen johtaminen, 6S, infotaulu

## ABSTRACT

Kokko, Ronja: Improving internal communication, work planning and management by objectives with visual management boards

Bachelor's thesis

Business administration

December 2023

Number of pages: 45

In this thesis visual management boards were designed to meet the individual needs of the client company focusing on improving its internal communication, work planning and management by objectives. Additionally, the objective was to support the company's 6S project and enable its monitoring with the use of visual management boards.

The goal of the visual management boards was to improve daily management by presenting all the essential work-related information as simply and visually as possible. This way the information can be made constantly accessible to everyone who needs it, and the company can ensure that all the employees have a consistent understanding of the current state of production and its goals.

In the designing of the visual management boards consideration was given to both the standard layout of visual management boards as well as the views and ideas of the client company's staff. By combining these two perspectives, it was possible to create a design that best met the employer company's individual needs.

The material for this thesis was collected by organizing themed interviews for the company's employees and supervisors, providing them with the opportunity to express their own views on the current state and improvement needs of internal communication, work planning and goal management. The thesis was conducted as a research-based development project applying qualitative research methods such as themed interviews.

As a result of this thesis, the client company received a completed plan of the visual management boards. The plan outlines the sections into which the visual management boards will be divided, and specifies the content of each individual section. These sections cover all the crucial aspects relevant to the employer company's operations enabling the development of its internal communication, work planning and goal management.

Keywords: Lean production, visual management, 6S, daily management boards

## ALKUSANAT

Opinnäytetyön toteuttaminen on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus, jonka aikana olen päässyt haastamaan itseäni sekä omaa ammatillista osaamistani. On ollut hienoa päästä tekemään opinnäytetyö jo entuudestaan tutulle toimeksiantajayritykselle, jonka henkilöstö on tarjonnut tukensa ja kannustuksensa koko projektin ajan. Haluan kiittää toimeksiantajayrityksen työntekijöitä ja työnjohtajia, jotka mahdollistivat haastatteluihin osallistumalla laajan ja monipuolisen tutkimusaineiston keräämisen. Kiitos myös toimeksiantajayrityksen muulle henkilöstölle sekä opinnäytetyön ohjaajalleni.

Opinnäytetyön toteuttaminen ei kuitenkaan olisi ollut mahdollista ilman ystäviltä ja perheeltä saatua tukea. Isoin kiitos kuuluu siis veljilleni Jerelle, Aarolle, Ronille ja Roopelle sekä vanhemmilleni, jonka lisäksi haluan kiittää vielä parhaita ystäviäni Ainoa ja Liisaa.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	7
2 TAVOITTEET .....	8
3 LEAN JA VISUAALINEN JOHTAMINEN .....	9
3.1 Lean ja jatkuva parantaminen .....	10
3.2 6S-menetelmä .....	12
3.3 Visuaalinen johtaminen .....	13
3.4 Infotaulun hyödyntäminen visuaalisessa johtamisessa .....	14
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA NIIDEN SOVELTAMINEN .....	16
4.1 Laadulliset tutkimusmenetelmät .....	17
4.2 Teemahaastattelut.....	18
4.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	19
5 NYKYTILANTEEN JA KEHITYSKOHTEIDEN KUVAUS .....	20
5.1 Sisäisen viestinnän nykytilanne.....	21
5.1.1 Tehdaskierrokset .....	21
5.1.2 Vuoronvaihto .....	22
5.1.3 Esihenkilövartti.....	22
5.1.4 Aamupalaveri.....	23
5.1.5 Sähköiset viestintäkanavat .....	24
5.2 Sisäisen viestinnän haasteet.....	24
5.3 Sisäisen viestinnän kehitystarpeet .....	26
5.4 Työnsuunnittelun nykytilanne tuotanto-osastoilla .....	27
5.5 Työnsuunnittelun haasteet .....	28
5.6 Työnsuunnittelun kehittäminen.....	28
5.7 Tavoitejohtamisen nykytilanne .....	29
5.8 Tavoitejohtamisen haasteet.....	31
5.9 Tavoitejohtamisen kehitystarpeet.....	32
6 INFOTAUJEN SUUNNITTELU.....	32
6.1 Työntekijöiden ja työnjohtajien toiveet infotaulujen sisällöstä .....	33
6.2 Henkilöstö.....	35
6.3 Työturvallisuus .....	35
6.4 Toiminnan suorituskyky .....	36
6.5 Tiedottaminen ja viestintä.....	37
6.6 Jatkuva parantaminen ja 6S.....	37
6.7 Tuotanto-osastojen infotaulut .....	38
6.8 Kunnossapidon infotaulu .....	39

6.9 Materiaaliosaston infotaulu.....	40
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	41
7.1 Infotaulujen hyödyllisyys ja jatkokehittäminen .....	42
7.2 Tutkimuksen eettisyyden ja oman onnistumisen arviointi.....	44
LÄHTEET.....	46
LIITE 1: TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	48
LIITE 2: TYÖNJOHTAJIEN HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	50

## 1 JOHDANTO

Lean-ajattelu ja visuaalinen johtaminen tarjoavat organisaation käyttöön tehokkaita työkaluja, joiden avulla se onnistuu parantamaan tuottavuuttaan, kilpailukykyään sekä asiakastyytyväisyyttään nykyaikaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä on lähitulevaisuudessa käynnistymässä laajempi 6S-muutosprojekti, jonka etenemistä halutaan tukea visuaalisen johtamisen keinoin. Visuaalisella johtamisella halutaan ensisijaisesti kehittää päivittäisjohtamista sekä vastata henkilöstökyselyissä esiin nousseisiin kehitystarpeisiin ja luoda sitä kautta hyvät lähtökohdat muutokselle.

Opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella toimeksiantajayrityksen tarpeisiin visuaaliset infotaulut, joiden tarkoituksena on kehittää etenkin sisäistä viestintää, työnsuunnittelua sekä tavoitejohtamista. Osastokohtaisten infotaulujen avulla kaikki työn kannalta oleellinen tieto voidaan tuoda esille mahdollisimman avoimesti, helposti ja havainnollisesti siten, että se on jokaisen työntekijän saatavilla.

Työntekijöiden kunnioittaminen ja heidän tietotaitonsa hyödyntäminen ovat tärkeä osa Lean-ajattelua, ja siksi toimeksiantajayrityksen henkilöstö onkin haluttu ottaa mukaan infotaulujen suunnitteluprosessiin. Tämä toteutettiin järjestelmällä työntekijöille ja työnjohtajille teemahaastattelut, joissa heillä oli mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään ja vaikuttaa siten infotaulujen sisältöön.

## 2 TAVOITTEET

Opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella toimeksiantajayrityksen jokaiselle osastolle päivittäisjohtamista tukevat infotaulut. Infotaulujen sisältö suunnitellaan vastaamaan työntekijöiden ja työnjohtajien tarpeita, ja niiden ensisijaisena tarkoituksena on parantaa sisäistä viestintää, työnsuunnittelua sekä tavoitejohtamista. Lisäksi infotaulujen on tarkoitus tukea yrityksessä käynnistyvän 6S-muutosprojektin etenemistä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on elintarvikealan yritys, jonka yhdelle toimipisteelle infotaulut suunnitellaan. Kyseisessä toimipisteessä toiminta on organisoitu neljälle tuotanto-osastolle sekä kunnossapito- ja materiaaliosastoille. Osastosta ja sesongista riippuen tuotanto tapahtuu joko kaksi- tai kolmivuorossa. Olen itse aikaisemmin työskennellyt toimeksiantajayrityksessä niin tuotannon työntekijänä kuin toimihenkilönäkin ja koen, että näissä tehtävissä saamani kokemus on auttanut suuresti myös opinnäytetyön toteuttamisessa. Tuotantoympäristössä saatu kokemus on auttanut ymmärtämään päivittäistä tuotantoprosessia sekä siinä ilmeneviä käytännön haasteita. Toimihenkilön roolissa olen puolestaan päässyt syventämään ymmärrystäni yrityksen eri osalueiden välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä.

Tavoitejohtamisen helpottamiseksi infotaulujen on tarkoitus visualisoida yrityksen strategia ja tavoitteet, jolloin ne voidaan tuoda selkeämmin osaksi päivittäistä johtamista. Tauluihin sisällytetään myös erilaisia mittareita, joiden avulla voidaan arvioida toiminnan onnistumista suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin.

Infotaulujen avulla voidaan selkeyttää päivittäistä johtamista ja esittää kaikki työn kannalta oleellinen tieto siten, että se on nähtävissä yhdellä silmäyksellä. Tarkoituksena on auttaa työntekijöitä ja työnjohtajia hahmottamaan toiminnan nykytilanne, jolloin käytössä olevat resurssit voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Visualisoinnin ansiosta myös toiminnan riskit ja haasteet

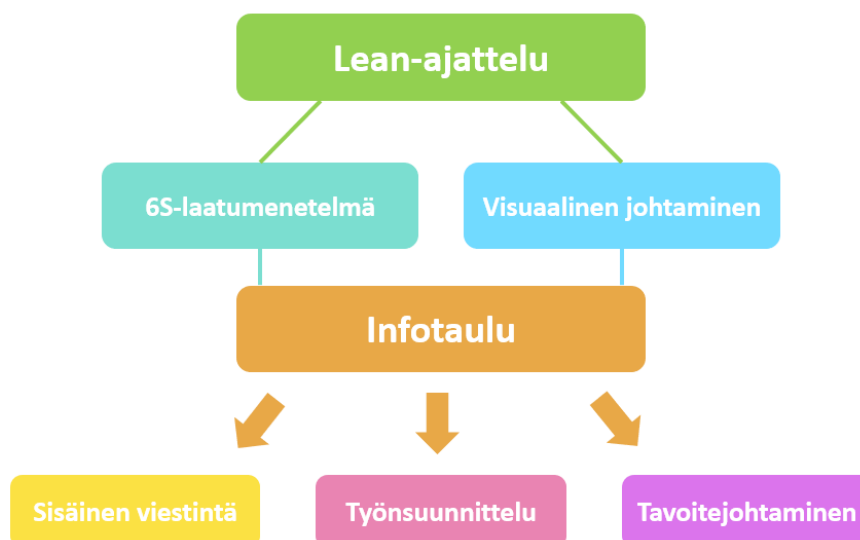


ovat helpommin havaittavissa, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin muuttuviin tilanteisiin.

Infotaulujen on tarkoitus toimia myös sisäisen viestinnän apuvälineenä ja tukea avointa tiedon jakamista yrityksessä. Infotauluja voidaan hyödyntää esimerkiksi osastoilla pidettävissä esihenkilöpalaverissa, minkä lisäksi ne tarjoavat keskustelualustan vuorojen ja osastojen väliselle viestinnälle

### 3 LEAN JA VISUAALINEN JOHTAMINEN

Opinnäytetyön viitekehysten avulla voidaan havainnollistaa tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja niiden väliset suhteet. Viitekehys ohjaa opinnäytetyön etenemistä ja auttaa suhteuttamaan sen jo olemassa olevaan teoriaan sekä aikaisempiin tutkimuksiin. (Hirsjärvi ym., 2007, s.120.) Kuviossa 1 on havainnollistettu tämän opinnäytetyön viitekehys.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Lean on alun perin Japanista lähtöisin oleva liiketoimintamalli, joka perustuu tuottamattomien toimintojen eli hukkien poistamiseen. Sen tavoitteena on Lean-työkalujen avulla tehostaa yrityksen toimintaa ja samalla parantaa

tuotteiden laatua, sekä asiakas- ja työntekijätyytyväisyyttä. (Plenert, 2006, s.146.) Opinnäytetyössä suunniteltavissa infotauluissa hyödynnetään kahta Lean-työkalua, jotka ovat visuaalinen johtaminen ja 6S-laatumenettelmä.

Visuaalinen johtaminen on laaja kokonaisuus, jota käytetään päivittäisen johtamisen ja sisäisen viestinnän tukena. Sen avulla voidaan havainnollistaa työn tavoitteet, standardit ja haasteet sekä mahdollistaa toiminnan reaaliaikainen seuraaminen. Visuaalinen johtaminen koostuu visuaalisista viestintävälineistä, joita ovat esimerkiksi lappu- ja lattiamerkinnot sekä opinnäytetyössä toteutettavat infotaulut. Infotauluihin on yhdistetty visuaalisen johtamisen lisäksi myös 6S-laatumenettelmä, jonka tarkoituksena on työympäristön siisteyttä ja järjestyttä kehittämällä lisätä toiminnan tehokkuutta ja työpaikan turvallisuutta.

Infotaulujen tarkoituksena on työntekijöiden ja työnjohtajien tarpeet huomioiden kehittää toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää, työsuunnittelua sekä tavoitejohtamista. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja tiedottamista, jonka tulee onnistuakseen olla avointa, oikea-aikaista sekä helposti saatavilla olevaa (Viitala, 2021, luku 3, kohta Sisäinen viestintä).

Työsuunnittelun tavoitteena on puolestaan varmistaa, että yrityksen toiminta on suunniteltua, tavoitteellista sekä mahdollisimman tehokasta. Sen tärkeimpiä osa-alueita ovat muun muassa työvuorolistojen suunnittelu, tuotantosuunnitelman priorisointi sekä käytössä olevien resurssien optimaalinen hyödyntäminen. Kolmas kehitettävä osa-alue eli tavoitejohtaminen perustuu ajatukseen siitä, että toiminnalle asetetut selkeät, mitattavissa olevat ja riittävän haastavat tavoitteet parantavat yrityksen tehokkuutta ja auttavat sitä sitouttamaan koko henkilöstön tiiviimmin oman strategiaansa.

### 3.1 Lean ja jatkuva parantaminen

Lean on liiketoimintamalli, joka pyrkii jatkuvasti parantamaan prosessien virtaustehokkuutta tuottamattomia toimintoja eli hukkia poistamalla. Tavoitteena

on keskittyä ainoastaan asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin toimintoihin ja saavuttaa siten ylivoimainen laatutaso, ylivoimaiset läpimenoajat sekä ylivoimainen kehittämisosaaminen. (Tuominen, 2010, s. 30.)

Lean sai alkunsa toisen maailman sodan jälkeisessä Japanissa, jossa Toyotan silloinen päätuotantoinsinööri Taiichi Ohno sai tehtäväkseen yrityksen tuottavuuden parantamisen. Tavoitteena oli kehittää tuotantoprosessi, jonka tehokkuus ei perustuisi suuriin tuotantomääriin tai pitkiin tuotantoketjuihin, vaan virtaustehokkuuteen. (Melton, 2005, s. 662.) Toyota Production Systemin (TPS) pääpilareiksi muodostuivat tuolloin ”Just in time” eli JIT-tuotanto, ylivoimainen laatutaso sekä täydellisyyteen pyrkivä jatkuva parantaminen eli Kaizen (Tuominen, 2010, s. 30).

Jatkuvan parantamisen tarkoituksena on tehdä hukkien poistamisesta ja virtauksen kehittämisestä osa jokapäiväistä toimintaa. Se on johdon ja työntekijöiden tasavertaista yhteistyötä, jossa kaikilla on omat tehtävänsä ja vastuunsa mutta yhteinen, kaikille selkeä tavoite. Johdon tehtävänä on suunnitella pitkän aikavälin parannuksia samalla, kun työntekijät keskittyvät päivittäisen toiminnan parantamiseen tuottamattomia toimintoja eli hukkia poistamalla. (Tuominen, 2010, s. 47.)

Hukaksi luokitellaan kaikki ne toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle tai joista asiakas ei ole valmis maksamaan. Todellisuudessa useimmissa prosesseissa ainoastaan 10% on asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa toimintaa ja loput 90% hukkaa. (Tuominen, 2010, s. 86.)

Leanissä uskotaan, että parhaat valmiudet hukkien tunnistamiseen ja poistamiseen on työntekijöillä, sillä heillä on kaikkein läheisin ja kattavin tuntemus prosessien eri vaiheista sekä niiden heikkouksista ja vahvuuksista (Tuominen, 2010, s. 86). Leanissä tunnistetaan kahdeksan eri hukan muotoa, jotka on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Hukan kahdeksan muotoa (mukaillen GoLeanSixSigma, 2019).

Suurimpana hukkana pidetään hyödyntämätöntä osaamista. Sillä tarkoitetaan tilanteita, joissa työntekijöiden asiantuntemus, taidot ja kehittämissideat jätetään huomioimatta. Työntekijöiden panoksella on suuri merkitys tuotannon tehostamisessa, ja siksi heidän tuleekin saada osallistua toiminnan kehittämiseen sekä tuntee, että heidän mielipiteitään ja työpanostaan arvostetaan. (Kpedu, n.d.) Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksen työntekijöille ja työnjohtajille on annettu mahdollisuus vaikuttaa infotaulujen sisältöön heille järjestettyjen teemahaastattelujen kautta. Haastatteluissa työntekijät ja työnjohtajat pääsevät tuomaan esiin omia näkemyksiään ja kokemuksiaan sisäisen viestinnän, työnsuunnittelun sekä tavoitejohtamisen nykytilasta ja kehittämismahdollisuuksista.

### 3.2 6S-menetelmä

6S on keskeinen Lean-työkalu, jonka avulla laadunvalvonta voidaan ulottaa kaikille toiminnan tasoille ja jokaisen työntekijän vastuulle. Sitä voidaan käyttää apuna organisaation prosessien perustilan selvittämisessä sekä parannusmahdollisuuksien tunnistamisessa. Tavoitteena on tuotantoa optimoimalla sekä työpaikan siisteyttä ja järjestystä kehittämällä saavuttaa tila, jossa

virheiden määrä on tilastollisesti 0. (Karjalainen & Karjalainen, 2002, s.17.) Tässä onnistutaan noudattamalla 6S-prosessin kuutta eri vaihetta, jotka on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. 6S prosessin vaiheet (mukaillen Sensire, 2021.)

6S laatumenetelmän tavoitteena on mahdollistaa turvallinen ja tehokas työnvirtaus. Perusajatuksena on, että puhdas ja hyvässä järjestyksessä oleva työpiste on paitsi tehokas, myös turvallinen ja työntekijälleen viihtyisä. Standardoitu työympäristö luo hyvän pohjan hukkien tunnistamiselle ja toiminnan jatkuvalla kehittämiselle. Myös poikkeamat ja virheet ovat helpommin havaittavissa ja niihin pystytään reagoimaan nopeammin, jolloin onnistutaan vähentämään hylkyyn menevien tuotteiden määrää ja estämään virheellisten tuotteiden siirtyminen prosessissa eteenpäin. (Tuominen, 2010, s. 94.)

### 3.3 Visuaalinen johtaminen

Visuaalinen johtaminen on oleellinen osa jatkuvan parantamisen ja muiden Lean-tavoitteiden saavuttamista. Sen tarkoituksena on visuaalisia viestintävälineitä hyödyntäen kuvata toiminnan tavoitteet, standardit ja haasteet siten, että ne ovat kaikkien työntekijöiden helposti ymmärrettävissä. (Liff & Posey, 2004, s. 4.)

Visuaalisen johtamisen avulla voidaan parantaa prosessien suorituskykyä, vähentää virheitä ja edistää avointa tiedon jakamista yrityksessä. Lisäksi se tukee päivittäistä johtamista tarjoamalla oikea-aikaista tietoa päätöksenteon, tiedottamisen ja suorituskyvyn seurannan tueksi. Esimerkkejä visuaalisen johtamisen viestintävälineistä ovat muun muassa infotaulut, lappu- ja lattiamerkinnot sekä erilaiset toiminnan mittarit.

Visuaalinen johtaminen soveltuu hyvin valmistavan teollisuuden tuotantoympäristöön, sillä sen avulla voidaan helpottaa monimutkaisten prosessikokonaisuuksien ymmärtämistä ja ohjaamista. Visuaaliset mittarit ja näytöt tuottavat reaaliaikaista tietoa prosessien suorituskyvystä, mikä mahdollistaa johdolle nykytilanteen tarpeisiin vastaavan työnsuunnittelun sekä käytössä olevien resurssien optimaalisen hyödyntämisen. Visualisoidussa ympäristössä myös toiminnan virheet ja poikkeamat ovat helpommin havaittavissa, jolloin niihin voidaan reagoida nopeasti ennen kuin ne ehtivät vaikuttaa tuotteiden laatuun tai aikatauluun. (Tuominen, 2010, s. 82.)

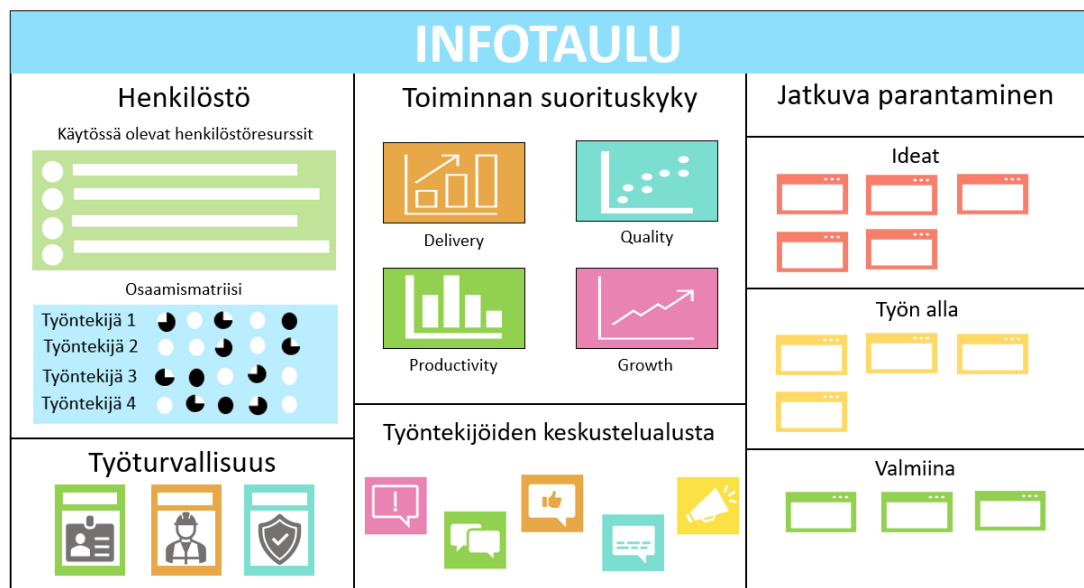
Visualisoinnin avulla voidaan myös parantaa sisäisen viestinnän tehokkuutta. Visuaaliset viestintävälineet edistävät avointa tiedonjakamista ja vähentävät väärinymmärryksiä. Ne luovat vahvan pohjan vuorojen ja osastojen väliselle yhteistyölle, jonka lisäksi niiden avulla voidaan varmistaa, että kaikilla on koko ajan yhtenäinen ja ajantasainen käsitys toiminnan tavoitteista ja sen suunnasta.

### 3.4 Infotaulun hyödyntäminen visuaalisessa johtamisessa

Osastokohtaiset infotaulut ovat olennainen osa laajempaa visuaalista kokonaisuutta. Ne auttavat muodostamaan selkeän tilannekuvan osaston toiminnasta, jolloin itsenäinen ja nopea päätöksenteko helpottuu myös alemmilla organisaatiotasoilla (Salmela, 2021). Infotaulujen avulla voidaan myös seurata, kuinka hyvin tuottavuudelle, laadulle ja turvallisuudelle asetetut tavoitteet on saavutettu, jonka lisäksi ne tarjoavat alustan yrityksen sisäiselle viestinnälle ja tiedottamiselle.

Visuaalisten infotaulujen tarkoituksena on tuoda kaikki työn kannalta oleellinen tieto helposti ja selkeästi kaikkien sitä tarvitsevien saataville. Taulujen avulla tieto voidaan järjestää ja esittää tehokkaalla, mutta selkeällä tavalla erilaisia visuaalisia elementtejä kuten kaavioita ja kuvia hyödyntäen. Koska visualisoinnin ansiosta tieto voidaan esittää yksinkertaisessa ja nopeasti ymmärrettävässä muodossa, on myös monimutkaisten kokonaisuuksien ja tiedon sisältämien vaikutussuhteiden kuvaaminen helpompaa. Erityisen hyödyllisiä infotaulut ovat yrityksissä, joissa työtä tehdään useammassa kuin yhdessä vuorossa, sillä niiden avulla voidaan varmistaa, että tarvittava tieto saavuttaa kaikki työntekijät vuorosta riippumatta. (Sibbet, 2012, s. 143.)

Tässä opinnäytetyössä infotaulujen sisältö rakennetaan toimeksiantajayrityksen työntekijöiden ja työnjohtajien tarpeiden pohjalta. Suunnittelussa on kuitenkin otettu huomioon myös visuaalisten päivittäisjohtamistaulujen standardimalli, josta on esitetty havainnollistava esimerkki kuviossa 4.



Kuvio 4. Havainnollistava esimerkki infotaulun standardisisällöstä

Jotta infotaulut onnistutaan pitämään mahdollisimman selkeinä ja informatiivisina, tulee taulun sisällön olla selkeästi kategorioituna eri osioihin. Osioiden tarkoituksena on auttaa infotaulun sisällön standardoinnissa ja varmistaa, ettei taulu täyty siihen kuulumattomilla tai vanhentuneilla tiedoilla. Samalla osiot

myös nopeuttavat tarvittavan tiedon löytämistä. Infotauluista löytyy standardin mukaan yleensä omat osiot ainakin henkilöstölle, työturvallisuudelle, toiminnan suorituskyvyn mittaamiselle, tiedottamiselle sekä jatkuvalla parantamiselle. Kategorioinnin lisäksi infotaulun sisältöä voidaan selkeyttää hyödyntämällä värikoodausta, jonka avulla voidaan esimerkiksi korostaa tärkeimpiä tiedotteita tai seurata toiminnan etenemistä. (Singh & Kumar, 2020, s. 1155.)

Infotauluja suunnitellessa tulee muistaa, että niiden tarkoituksena on palvella käyttäjiensä eli työntekijöiden ja työnjohtajien tarpeita (Anjoran, 2017). Taulujen sisällön tulee siis keskittyä osastoa tai tiimiä koskettaviin asioihin, joihin työntekijöillä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa. Muuten riskinä on, että työntekijät menettävät kiinnostuksensa, eivätkä infotaulut pääse osaksi päivittäistä johtamista. (Kaufman Global, n.d.) Infotaulujen sisältöä tulee myös ylläpitää ja päivittää säännöllisesti, jotta voidaan varmistaa, että sisältö pysyy jatkuvasti ajantasaisena (Singh & Kumar, 2020, s. 1155).

Sisällön lisäksi on tärkeää kiinnittää huomioita myös infotaulujen sijaintiin. Infotaulut tulisi sijoittaa työpaikalla siten, että ne ovat jokaisen helposti nähtävillä, eikä infotaulua tarvitse mennä erikseen katsomaan. Näin infotauluista saadaan luotua keskeinen sisäisen viestinnän kanava, jota voidaan käyttää niin työntekijöiden keskinäiseen, kuin työntekijöiden ja työnjohtajienkin väliseen viestintään. Lisäksi infotauluja voidaan hyödyntää osastoilla pidettävissä palavereissa, joita tulisi järjestää säännöllisesti. (Singh & Kumar, 2020, s. 1155.)

## 4 TUTKIMUSMENTELMÄT JA NIIDEN SOVELTAMINEN

Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisena kehittämistyönä, jonka lähtökohdiana on usein organisaation halu saada aikaan muutosta tai kehittää jotakin toimintansa osa-aluetta. Tutkimuskohteen kuvaamisen ja selittämisen sijaan tavoitteena on etsiä uusia, organisaation toimintaa tukevia ratkaisuja ja toteuttaa ne käytännössä. (Ojasalo ym., 2015, s. 19.)



Kehittämistyön etenemisestä laaditaan raportti, joka mukailee perinteisen projektiraportoinnin kaavaa. Siinä kuvataan aluksi kehityskohteiden lähtötilanne sekä työn tavoitteet, jonka jälkeen esitellään valitut tutkimusmenetelmät. Lopuksi arvioidaan kehittämistyön onnistumista ja käydään läpi saavutetut lopputulokset. Kehittämistyö on tutkimuksellista, kun se etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym., 2015, s. 20–21.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö tähtää käytännön tavoitteiden saavuttamiseen teorian pohjalta. Siksi on oleellista, että kehittämistyön raportoinnissa kuvataan selkeästi tietoperusta, jonka pohjalta tutkimus on tehty. Tutkimuksessa tuotettava uusi tieto syntyy, kun olemassa olevaan teoriaan yhdistetään käytännön toiminnasta ja kokemuksista saatu tieto. (Ojasalo ym., 2015, s. 21.)

Tutkimuksellinen toteutustapa on opinnäytetyön tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukainen, sillä opinnäytetyössä kuvataan ja suunnitellaan visuaaliset infotaulut. Tavoitteena on luoda jo olemassa olevan teorian pohjalta käytännön ratkaisu, joka kehittää ja tukee toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää, työsuunnittelua sekä tavoitejohtamista. Kehittämistyön tulosten hyödyllisyys perustuu pitkälti siihen, miten kehitysideat onnistutaan toteuttamaan käytännössä.

#### 4.1 Laadulliset tutkimusmenetelmät

Ennen infotaulujen suunnittelua pyritään muodostamaan mahdollisimman syvällinen ja monipuolinen kuva sisäisen viestinnän, työsuunnittelun sekä tavoitejohtamisen nykytilasta. Tässä onnistutaan parhaiten hyödyntämällä kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä, sillä niiden avulla tutkittavaa ilmiötä on mahdollista oppia ymmärtämään mahdollisimman hyvin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa, 2020, johdanto).

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden, eli tässä tapauksessa työntekijöiden ja työnjohtajien

henkilökohtaisista kokemuksista, ajatuksista sekä ideoista ja niiden vaikutuksesta tutkittavaan ilmiöön. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään usein erilaisten haastattelujen ja havainnoinnin avulla. (Juuti & Puusa, 2020, johdanto.)

#### 4.2 Teemahaastattelut

Koko henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön on tärkeä osa Lean-ajattelua, sillä työntekijöitä kuulemalla saadaan paitsi hyödynnettyä heidän arvokasta tietotaitoaan, myös sitoutettua heidät paremmin muutokseen (Wilson, 2015, s. 419). Tästä syystä opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelut, jotka järjestetään osastokohtaisesti työntekijöille ja työnjohtajille. Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä, joka perustuu avoimiin kysymyksiin. Sille on ominaista, että haastattelukysymykset ovat kaikille samat, mutta ne on muotoiltu siten, että haastateltava voi vastata niihin omin sanoin. Teemahaastattelut ovat erityisen hyödyllisiä silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on saada syvällistä tietoa ja ymmärrystä haastateltavien omista näkemyksistä ja kokemuksista. (Hirsijärvi & Hurme, 2014, s. 47.)

Työntekijöiden haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina osastoittain. Haastatteluihin osallistui kerralla 3–6 henkilöä, ja niiden kesto vaihteli 30–60 minuutin välillä. Haastateltavilta ei kerätty osastoa lukuun ottamatta mitään yksilöiviä taustatietoja, eli haastattelut toteutettiin täysin anonymeinä. Sama koski myös työnjohtajien haastatteluja, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tämä johtuu siitä, että jokaisella osastolla on ainoastaan yksi vastuutyönjohtaja.

Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua niihin jo ennen varsinaista haastattelua. Haastattelut järjestettiin toimeksiantajayrityksen tiloissa, ja niiden alussa kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista, sekä selitettiin miten haastattelujen avulla työntekijät ja työnjohtajat pääsevät vaikuttamaan infotaulujen sisältöön. Haastatteluissa esitettävät kysymykset oli jaettu kolmeen eri osa-

alueeseen, jotka käsittelivät sisäistä viestintää, työn suunnittelua sekä tavoitejohtamista. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää näiden osa-alueiden nykytilannetta sekä kehittämismahdollisuuksia, jonka lisäksi haastateltavilta kysyttiin vielä erikseen heidän toiveitaan infotaulujen sisällöstä. Ennen varsinaisia haastatteluja kysymykset käytiin vielä yhdessä läpi toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa, joka hyväksyi ne. Työntekijöille ja työnjohtajille esitetyt kysymykset löytyvät liitteistä 1 ja 2.

Koska haastattelujen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden ja työnjohtajien mielipide sisäisen viestinnän, työnohjauksen ja tavoitejohtamisen nykytilasta, haasteista sekä kehittämismahdollisuuksista, on myös kysymykset pyritty laatimaan siten, ettei niihin voida antaa ainoastaan kyllä- tai ei-vastausta. Haastatteluja ei äänitetty, joten tulokset on taltioitu muistinpanojen muodossa.

#### 4.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Haastatteluissa kerätty aineisto analysoitiin hyödyntämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jonka tavoitteena on löytää kerätystä aineistosta yhteneväisyyksiä ja toistuvia kertomuksia eli tyyppikertomuksia. Se soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan muodostaa mahdollisimman monipuolinen kuva tutkimuksen kohteena olleiden henkilöiden kokemusten ja näkemysten pohjalta. (Vilkka, 2021, luku 6, kohta Sisällönanalyysi.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi aloitetaan karsimalla kaikki tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto pois tutkimusaineistosta. Tämän jälkeen tutkimusaineistosta aletaan etsiä yhteneväisyyksiä, kuten sanoja, lauseita tai toistuvia teorioita, joiden pohjalta muodostetaan ryhmiä. Seuraavassa vaiheessa muodostetut ryhmät yhdistetään laajemmiksi kokonaisuuksiksi eli yläluokiksi. Sisällönanalyysin tuloksena syntyneet ryhmät havainnollistavat käsitteellisiä rakenteita ja luokituksia, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä ja sen merkityssuhteita voidaan ymmärtää tutkimuksen kohteena olleiden henkilöiden näkökulmasta. (Vilkka, 2021, luku 6, kohta Sisällönanalyysi.)

Haastatteluaineiston sisällönanalyysi aloitettiin siirtämällä haastattelujen aikana tehdyt muistiinpanot sähköiseen muotoon. Alkuperäisilmaukset kirjattiin kysymysjärjestyksessä Word-tiedostoon, jonka jälkeen aloitettiin aineiston pelkistäminen. Käytännössä tämä tarkoitti tutkimuksen kannalta epäoleellisten sanojen ja useampaan kertaan ilmenevien samansisältöisten ilmausten karsimista pois aineistosta. Samalla alkuperäisilmaukset muutettiin myös yleiskielisiksi ja pelkistetyiksi kommentteiksi. Aineiston pelkistämisen jälkeen kommentit ryhmiteltiin samankaltaisuuksien perusteella ryhmiksi, joille annettiin sisältöä kuvaava nimi.

Sisällönanalyysiä ohjasi joka vaiheessa tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Lisäksi analyysivaiheessa kiinnitettiin erityistä huomioita siihen, että alkuperäisilmauksien sanoma ja sisältö pysyivät samoina pelkistämisestä huolimatta.

## 5 NYKYTILANTEEN JA KEHITYSKOHTEIDEN KUVAUS

Haastatteluihin osallistuneet työntekijät ja työnjohtajat kertoivat avoimesti omista näkemyksistään ja kokemuksistaan. Tuloksena oli laaja ja syvälinen haastatteluaineisto, joka kuvastaa hyvin sisäisen viestinnän, työnsuunnittelun ja tavoitejohtamisen nykytilaa, haasteita sekä kehitystarpeita. Haastatteluissa nousi esiin pääosin hyvin samankaltaisia asioita, eikä aineisto sisällä juurikaan ristiriitoja.

Haastattelutulokset on esitetty tässä luvussa aihealueittain siten, että ensin on kuvattu tutkimusalueen nykytilanne ja sen haasteet, jonka jälkeen on käyty läpi työntekijöiden ja työnjohtajien haastatteluissa esiin tuomat kehitys- ja parannusideat. Myös osastot on huomioitu esittämistavassa, mikäli niiden välillä on ollut eroja.

## 5.1 Sisäisen viestinnän nykytilanne

Haastattelujen ensimmäisenä aihealueena oli sisäisen viestintä, josta kertyi selkeästi laajin aineisto. Haastateltavilla oli tästä aihealueesta myös eniten konkreettisia esimerkkitilanteita, joissa sisäisen viestinnän haasteita oli heidän kokemuksiansa mukaan ilmennyt. Yleisesti sisäinen viestintä oli aihealueista se, johon haastateltavat kaipasivat eniten parannusta.

Haastattelujen perusteella suurin osa toimeksiantajayrityksen sisäisestä viestinnästä tapahtuu tällä hetkellä suullisesti. Käytössä on lisäksi myös kirjallisia ja sähköisiä viestintäkanavia, mutta niitä ei kuitenkaan pidetty yhtä toimivina kuin suullista viestintää. Esimerkki käytössä olevasta kirjallisesta viestintäkanavasta on materiaaliosastolta löytyvä ilmoitustaulu, johon on kerätty joitakin työhön liittyviä kirjallisia ohjeita ja tiedotteita. Ilmoitustaulun sisältöä ei kuitenkaan ole standardoitu, eikä se haastattelujen perusteella ole työntekijöiden aktiivisessa käytössä. Tästä syystä ilmoitustaulua ei myöskään voida verrata opinnäytetyössä suunniteltaviin infotauluihin.

### 5.1.1 Tehdaskierrokset

Haastateltavien mukaan tuotannon työntekijöiden ja työnjohtajien välinen päivittäinen viestintä tapahtuu tällä hetkellä pääosin tuotannossa tehtävien tehdaskierrosten aikana. Tehdaskierroksella työnjohtajat kiertävät vastuuosastojensa työpisteillä ja käyvät yhdessä työntekijöiden kanssa läpi päivän valmistussuunnitelmaa ja tuotantojärjestystä. Tehdaskierroksen aikana työnjohtajat voivat myös tarvittaessa tiedottaa toimihenkilöiden aamupalaverissa esiin nousseista tuotantoa koskevista asioista, kuten laadun poikkeamista ja turvallisuushavainnoista.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tehdaskierrokset ovat tärkein osa tuotannon työntekijöiden ja työnjohtajien välistä päivittäistä viestintää, ja siksi niitä tulisi pitää nykyistä useammin. Koska työnjohtajat ehtivät tällä hetkellä käymään tehdaskierroksella ainoastaan kahdesti päivässä, kuluu suurin osa kierrokseen varatusta ajasta tulevien muutosten ja tiedotteiden läpikäyntiin.

Haastateltavat kokivat, että tehdaskierrosten lisääminen mahdollistaisi reaaliaikaisen tiedottamisen lisäksi myös sen, että työntekijät ehtisivät keskustelemaan työnjohtajien kanssa enemmän tuotannon sen hetkisestä tilanteesta sekä päivän etenemisestä.

### 5.1.2 Vuoronvaihto

Vuorojenvälinen päivittäinen viestintä on tuotannossa mahdollistettu organisoimalla vuoronvaihto siten, että iltavuoroon tullaan viisitoista minuuttia ennen aamuvuoron päättymistä. Työntekijät pitivät nykyistä käytäntöä toimivana, sillä sen ansiosta heillä on mahdollisuus käydä yhdessä seuraavan vuoron kanssa läpi tuotannon sen hetkistä tilannetta sekä päivän aikana tulleita muutoksia. Työntekijöiden mukaan iltavuoro voi myös tarvittaessa jättää työpisteelle käsin kirjoitetun muistilapun, mikäli illan aikana on tapahtunut jotakin sellaista, joka vaikuttaa myös aamuvuoron toimintaan.

Kunnossapito- ja materiaaliosastoilla ei ole tällä hetkellä käytössä samanlaista vuoronvaihtokäytäntöä kuin tuotannossa. Tästä syystä työntekijät kokevat vuoronvaihdon välillä kaoottiseksi, eikä kaikkia tärkeitä asioista aina välttämättä muisteta sanoa seuraavalle vuorolle. Haastateltavien mukaan tuotannon vuoronvaihdon kaltainen käytäntö voisi toimia myös kunnossapito- ja materiaaliosastoilla, sillä sen avulla kyseisten osastojen sisäiselle viestinnälle olisi selkeä alusta.

### 5.1.3 Esihenkilövartti

Tehdaskierrosten ja vuoronvaihdon lisäksi tuotannossa pidetään joka kuukausi osastokohtaiset esihenkilövartit, joihin osallistuvat osaston työntekijöiden ja vastuutyönjohtajan lisäksi yleensä myös kunnossapidon työnjohtaja, tuotantopäällikkö sekä laadun edustaja. Työnjohtajien mukaan esihenkilövartit eivät noudata tällä hetkellä tiettyä kaavaa, vaan niissä käydään vaihtelevasti läpi ajankohtaisia asioita, kuten tulevia muutoksia, tiedotteita sekä uudistuksia. Lisäksi saatetaan keskustella tuotteiden laatuun ja yleiseen hygieniaan

liittyvistä asioista, jonka jälkeen työntekijöillä on aina myös mahdollisuus esittää kysymyksiä ja tuoda esille omia mielipiteitään.

Vastaavanlainen esihenkilövartti järjestetään viikoittain materiaaliosastolla. Materiaaliosaston työntekijät kuvailivat omaa työtänsä oma-aloitteiseksi ja itseohjautuvaksi, jonka takia työntekijöiden ja työnjohtajan väliselle päivittäiselle viestinnälle ei koettu samanlaista tarvetta kuin tuotannossa. Päivittäinen viestintä tapahtuu työntekijöiden mukaan tällä hetkellä esihenkilövarttien lisäksi lähinnä sähköpostin tai puhelimen välityksellä.

Sekä tuotanto-osastojen että materiaaliosaston haastateltavat kokivat, että esihenkilövartteja tulisi joko pitää nykyistä useammin tai niihin tulisi ainakin varata enemmän aikaa. Palaveri pyritään tällä hetkellä pitämään vuoronvaihdon aikana, mutta yleensä se kuitenkin venyy sille varatusta vartista puoleen tuntiin. Haastateltavien mukaan esihenkilövarttien lisääminen mahdollistaisi sen, etteivät kaikki läpikäytävät asiat kerääntyisi yhdelle kerralle, jolloin myös tavoiteajassa voitaisiin pysyä nykyistä paremmin.

#### 5.1.4 Aamupalaveri

Haastattelujen perusteella työntekijöiden ja työnjohtajan välinen päivittäinen viestintä toimii selkeästi parhaiten kunnossapidossa, jossa tehdaskierrokset on korvattu päivittäisellä aamupalaverilla. Aamupalaveri on kestoaltaan yleensä 15–30 minuuttia, ja siihen osallistuvat paikalla olevat työntekijät sekä kunnossapidon työnjohtaja. Palaverissa työntekijät ja työnjohtajat käyvät yhdessä läpi kunnossapitoon liittyviä ajankohtaisia asioita, kuten tulevia laitehuoltoja ja asennuksia.

Aamupalaverissa hyödynnetään suullisen viestinnän tukena sähköisessä kunnossapitojärjestelmässä olevaa tietoa. Järjestelmästä voidaan nähdä muun muassa sinne tulleet akuutit vikatyöilmoitukset, jonka lisäksi sen avulla voidaan seurata myös keskeneräisten kunnossapitotöiden etenemistä. Kunnossapidon työntekijöillä on lisäksi käytössään myös henkilökohtaiset

työpuhelimet, joiden ansioista päivävuoroa tekevään työnjohtajaan on mahdollisuus ottaa yhteyttä myös ilta- ja yövuorosta.

#### 5.1.5 Sähköiset viestintäkanavat

Työnjohtajien ja muiden toimihenkilöiden välinen päivittäinen viestintä tapahtuu toimeksiantajayrityksessä pääosin sähköisesti. Käytössä olevia sähköisiä viestintäkanavia ovat muun muassa sähköposti sekä Teamsistä löytyvät kanavat ja keskustelut, joiden lisäksi tietoa tulee työnjohtajille myös puhelimen ja erilaisten palaverien välityksellä. Haastateltavien mukaan viestintä ei noudata tällä hetkellä selkeää kaavaa, ja siksi välillä voikin olla haastavaa muistaa, mistä mikäkin tieto löytyy.

Koko tehdasta koskeva sisäinen viestintä tapahtuu sähköisesti toimeksiantajayrityksen sisäisessä intrassa, johon työntekijät pääsevät työpisteensä teollisuus-PC:llä tai tabletilla. Intra koetaan kuitenkin haastattelutulosten perusteella sekavaksi, eikä suurin osa työntekijöistä ehdi työpäivänsä aikana perehtymään sinne tullessiin tiedotteisiin.

#### 5.2 Sisäisen viestinnän haasteet

Sekä työnjohtajien että työntekijöiden haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, että sisäisen viestinnän haasteet ilmenevät etenkin muutostilanteissa. Suurimmaksi haasteeksi näissä tilanteissa koettiin se, ettei toimeksiantajayrityksessä ole tällä hetkellä käytössä yhtä selkeää viestintäkanavaa, jonka kautta tieto varmasti saavuttaisi kaikki sitä tarvitsevat.

Koko tehdasta koskevaan viestintään käytetään tällä hetkellä toimeksiantajayrityksen sisäistä intraa. Haastateltavat olivat kuitenkin yksimieleisiä siitä, etteivät intraan tulleet tiedotteet välttämättä tavoita koko henkilöstöä, sillä se ei ole työntekijöiden aktiivisessa käytössä. Työntekijät käyttävät intraa harvoin lähinnä siksi, että siellä oleva tieto on heidän mukaansa vaikeasti saatavilla usean eri linkin takana. Lisäksi haastateltavat olivat tyytymättömiä siihen, ettei



intraan tulevista uusista tiedotteista tule erikseen ilmoitusta, vaan niitä pitäisi itse ehtiä säännöllisesti seuraamaan.

Koska tiedotteet eivät saavuta työntekijöitä intran kautta, jää niiden välittäminen usein työnjohtajien vastuulle. Vaikka työntekijät ilmaisivatkin haastattelussa vastaanottavansa tiedon mieluiten juuri suullisessa muodossa, osasivat he silti arvioida myös suullisen viestinnän haasteita. Haasteeksi koettiin erityisesti työnjohtajien kiire, jonka takia kaikista asioista ei välttämättä aina ehditä tiedottamaan reaaliajassa. Tiedottamista vaikeuttaa lisäksi myös se, että työnjohtajien vastuuosastot vaihtuvat usein, jonka takia välillä voi olla epäselvää kenen vastuulla tiedottaminen kulloinkin on.

Haastattelujen perusteella sisäisen viestinnän suurimmaksi haasteeksi koettiin se, ettei tieto aina saavuta kaikkia niitä, joita se koskettaa. Tieto kulkee usein suullisessa muodossa ja siksi välillä voikin olla haasteellista varmistaa, että tieto saavuttaa varmasti myös ne työntekijät, jotka eivät ole tehdaskierroksen tai esihenkilövärtin aikana paikalla. Useat työntekijät kokivat, että näissä tilanteissa tiedottaminen jää helposti työntekijöiden omalle vastuulle ja saattaa siksi unohtua.

Sisäisessä viestinnässä ja tiedottamisessa tulisi haastateltavien mukaan huomioida nykyistä paremmin myös asioiden laajuus. Etenkin materiaaliosaston työntekijät kokivat, että tieto jää heiltä usein saamatta, vaikka muutokset vaikuttaisivat heidänkin työhönsä. Haastattelujen perusteella tiedon koetaan muutenkin kulkeutuvan työntekijöille hitaasti, eikä sisäistä viestintää siksi pidetä kovinkaan avoimena tai ennakoivana.

Työnjohtajat kokivat sisäisen viestinnän haasteeksi oman työnsä kannalta sen, että tieto kulkeutuu heille niin montaa eri kanavaa pitkin. Koska käytössä olevien sähköisten viestintäkanavien välillä ei ole haastateltavien mukaan selkeää jakoa, kuluu työnjohtajilta paljon aikaa tarvittavan tiedon etsimiseen. Muutoksia ja muita tuotantoa koskettavia tiedotusasioita tulee jatkuvasti, ja työnjohdon voikin olla vaikea muistaa niitä kaikkia tehdaskierroksen aikana.

Työnjohtajien työvuorot on organisoitu tällä hetkellä siten, että kaksi työnjohtajaa on aamuvuorossa ja yksi iltavuorossa, eivätkä työnjohtajat siksi välttämättä näe omia vastuualaisiaan edes viikoittain. Tämän koettiin vaikeuttavan reaaliaikaista tiedottamista, sillä usein koko vastuuosastoa koskevat asiat kerääntyvät kerran kuukaudessa pidettävälle esihenkilövärtille.

### 5.3 Sisäisen viestinnän kehitystarpeet

Haastatteluissa työntekijöille ja työnjohtajille haluttiin tarjota myös mahdollisuus tuoda esiin omia kehitysideoitaan ja ajatuksiaan. Vastausten perusteella sisäiseen viestintään toivottiin ainakin enemmän ennakointia ja avoimuutta.

Työntekijät toivoivat, että uutuustuotteista, kampanjoista sekä materiaali- ja raaka-ainemuutoksista tiedotettaisiin tulevaisuudessa nykyistä aiemmin. Tämä mahdollistaisi sen, että työntekijät voisivat paremmin ennakoida ja suunnitella omaa työtänsä esimerkiksi varmistamalla, että oikeat pakkausmateriaalit ovat saatavilla, kun niitä tarvitaan. Tällä hetkellä tilanne on haastateltavien mukaan se, että muutoksista saatetaan tiedottaa vasta niin myöhään, että tuotanto viivästyy, kun uusia materiaaleja aletaan etsimään tehtaalta kesken pakkausprosessin. Lisäksi työntekijät toivoivat, että myös tulevista ylitöistä ilmoitettaisiin riittävän ajoissa, jotta niihin voitaisiin varautua nykyistä paremmin.

Avoimuutta toivottiin etenkin virheitä ja hävikkiä koskevaan viestintään. Työntekijöiden mielestä virheet olisi hyvä käydä yhdessä läpi, jotta niistä voitaisiin oppia ja varmistaa, ettei samanlaisia virheitä tapahdu enää tulevaisuudessa. Lisäksi työntekijät toivoivat saavansa enemmän tietoa hävikkiin menneiden tuotteiden määrästä ja siitä, mikä tuotteiden hävikin on aiheuttanut.

Haastattelujen perusteella työntekijät suosivat suullista viestintää, mutta toisaalta he myös samalla toivoivat, että tieto olisi nähtävillä myös kirjallisessa muodossa. Sähköisellekin viestinnälle oltiin avoimia, kunhan tieto olisi esitetty riittävän yksinkertaisesti ja se olisi nykyistä helpommin saatavilla.

#### 5.4 Työsuunnittelun nykytilanne tuotanto-osastoilla

Haastatteluissa työsuunnittelua käsiteltiin etenkin työvuorolistojen laatimisen näkökulmasta. Tällä hetkellä työvuorolistat ovat sähköisessä muodossa, ja ne löytyvät toimeksiantajayrityksen intrasta.

Työsuunnittelu aloitetaan haastateltavien mukaan laatimalla viikkotason työvuorolistat tuotannosuunnittelijalta saadun valmistusennakon pohjalta. Työnjohtajat kertoivat, että kahden seuraavan viikon valmistusennakko toimitetaan heille aina torstaiaamuisin, jonka jälkeen heillä on samaan iltapäivään asti aikaa saada työvuorolistat valmiiksi. Kun kahden seuraavan viikon työvuorolistat ovat valmiina, pääsee tuotannosuunnittelija tekemään niiden pohjalta varsinaisen valmistussuunnitelman.

Päivätason työvuorolistat laaditaan valmiin valmistussuunnitelman pohjalta, ja ne ehditään työnjohtajien mukaan yleensä tekemään valmiiksi vasta edeltävänä päivänä. Työvuorolistojen suunnittelun tukena ei tällä hetkellä käytetä fyysistä osaamismatriisia, sillä työnjohtajat kokivat muistavansa kunkin työntekijän osaamisen ulkoa. Pekkaset ja muut vastaavat lomat voidaan haastateltavien mukaan tarkistaa työvuorolistan tekovaiheessa työnjohtajien yhteisestä henkilöstökalerista.

Kunnossapidon työsuunnittelu tapahtuu käytössä olevan sähköisen järjestelmän kautta. Osaston työnjohtaja kertoi vertaavansa järjestelmään tulleita vikatöitä työvuorolistaan, ja nimeävänsä sen perusteella työn sellaiselle työntekijälle, jonka osaamista se vastaa parhaiten. Järjestelmän avulla työnjohtajalla on myös mahdollisuus seurata töiden etenemistä reaaliajassa.

Materiaaliosastolla työvuorolistat tehdään aina useammaksi viikoksi kerrallaan ja niitä voidaan tarvittaessa muokata esimerkiksi pekkasten tai muiden vastaavien poissaolojen takia.

## 5.5 Työsuunnittelun haasteet

Työsuunnittelun suurimpana haasteena pidettiin osastosta riippumatta ajanpuutetta. Tuotannon työnjohtajien mukaan tämä vaikuttaa muun muassa siihen, ettei työvuorolistoja ehditä aina samaan valmiiksi riittävän ajoissa. Kiireen takia työvuorolistoihin saattaa myös tulla virheitä, ja toisinaan jonkun työntekijän nimi saattaa unohtua listasta kokonaan.

Toimeksiantajayrityksessä tuotannon työnjohtajien välillä ei haastateltavien mukaan ole selkeää työnjakoa, vaan kaikki osallistuvat niin tehdaskierroksille kuin työvuorolistojenkin suunnitteluun. Tästä syystä työnjohtajat kokivat, ettei työtehtäviin aina ehditä keskittymään kunnolla, ja siksi myös työvuorolistat ovat usein myöhässä aikataulusta.

Koska työnjohtajat kokivat muistavansa jokaisen työntekijän osaamistason ulkoa, eivät he siksi ole pitäneet olemassa olevaa osaamismatriisia ajan tasalla. Tämän ajateltiin kuitenkin vaikeuttavan uusien työnjohtajien sekä mahdollisten tuuraajien työtä, sillä heillä työntekijöiden osaaminen ei välttämättä ole yhtä hyvin muistissa kuin vakituisilla työnjohtajilla.

Myös kampanjat ja työntekijöiden vaihteleva osaaminen tuovat omat haasteensa työsuunnitteluun. Kampanjat lisäävät usein työtehtävien määrää, ja työnjohtajien voikin olla vaikea toteuttaa työsuunnittelu siten, että henkilöstöresursseja riittäisi sekä kampanjoihin että päivittäisiin tuotannotehtäviin. Välillä sairauspoissaolojen ja lomien takia pulaa voi olla myös riittävästä osaamisesta, sillä työntekijöitä ei ole perehdytetty kaikkiin työtehtäviin.

## 5.6 Työsuunnittelun kehittäminen

Haastateltavien mukaan työsuunnittelua voitaisiin parhaiten kehittää varamalla sille nykyistä enemmän aikaa. Kahden viikon valmistusennakko voitaisiin esimerkiksi toimittaa tuotannon työnjohtoon jo aiemmin, jolloin työnjohtajilla olisi enemmän aikaa ennakoida käytössä olevien henkilöstöresurssien määrää. Tällöin voitaisiin myös välttyä valmistussuunnitelman jatkuvalta

muokkaamiselta sekä varmistaa, että työvuorolistat saadaan tehtyä kerralla oikein.

Työvuorolistojen suunnittelun tueksi voitaisiin haastateltavien mukaan ottaa käyttöön myös valmiita pohjia, joiden avulla työvuorolistat saataisiin standardoitua nykyistä paremmin. Moniosajien määrää kasvattamalla voitaisiin puolestaan välttyä tilanteilta, joissa sairauspoissaolot tai lomat aiheuttavat haasteita työnsuunnitteluun.

Lisäksi työnjohtajat ehdottivat, että vuosi voitaisiin rytmittää selkeämmin eri sesonkien mukaan, jolloin pystyttäisiin varmistamaan, että saatavilla on aina oikea määrä oikeanlaista osaamista. Lisäksi tämä helpottaisi myös materiaali-osaston työnsuunnittelua, sillä kiireisimpiin sesonkeihin voitaisiin varautua siirtymällä kolmivuoroon.

### 5.7 Tavoitejohtamisen nykytilanne

Haastattelujen perusteella tuotanto-osastojen tärkeimmäksi tavoitteeksi koetaan viikoittainen valmistussuunnitelma sekä tavoitteen mukainen toimitusvarmuus. Organisaation yhteisiä tavoitteita tai niiden seuranta ei kuitenkaan pidetty tärkeänä osana päivittäistä tekemistä.

Tavoitteita ja niissä onnistumista seurataan haastateltavien mukaan tällä hetkellä lähinnä toimihenkilötasolla. Tavoitteista tärkein on vähintään 99,5 % toimitusvarmuus, jota käydään läpi viikoittain. Lisäksi tavoitteita seurataan myös monissa eri palavereissa, kuten joka kuukasi järjestettävässä tuotannon infossa. Tuotannon infossa tavoitteita ja tuottavuutta käydään läpi tehdaskohtaisesti erilaisia kaavioita hyödyntäen, ja yleensä läpikäytyt kaaviot on myös tuostettu työpaikkaruokalaan työntekijöiden nähtäville.

Työnjohtajien mukaan toimitusvarmuutta tai muita tavoitteita ei käydä tällä hetkellä säännöllisesti läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä ei tuntunut haittaavaan työntekijöitä, sillä he kokivat, etteivät tämänhetkiset tavoitteet valmistussuunnitelmaa lukuun ottamatta vaikuta kovinkaan paljoa heidän

päivittäiseen työntekoonsa. Toisaalta työntekijät kuitenkin toivoivat saavansa nykyistä enemmän palautetta omasta suoriutumisestaan, sillä heidän mukaansa positiivinen palaute ei aina kulkeudu tuotantoon asti yhtä hyvin kuin negatiivinen.

Tuotannon työntekijöille näkyvin tavoite on haastateltavien mukaan viikon valmistussuunnitelma, jonka he pyrkivät aina toteuttamaan parhaansa mukaan. Haastateltavat kokivat, että valmistussuunnitelma on tällä hetkellä myös ainoa tapa seurata omassa työssä onnistumista, sillä toimeksiantajayrityksessä ei ole käytössä työntekijöille näkyviä toiminnan mittareita. Toiminnan mittareihin suhtauduttiin muutenkin varauksella, sillä työntekijät kokivat, että ne saattaisivat aiheuttaa osastojen ja vuorojen välille ei-toivotun kilpailuasetelman.

Materiaaliosastolla työntekijöiden tärkeimpänä tavoitteena on haastateltavien mukaan varmistaa, että oikea tuote lähtee oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan. Lisäksi pyritään minimoimaan nollatilausten määrä ja varmistamaan, ettei tuotanto viivästy materiaaliosastosta riippuvista syistä.

Muista osastoista poiketen kunnossapidon käytössä oleva sähköinen järjestelmä mahdollistaa toiminnan seuraamisen erilaisten mittareiden avulla. Järjestelmästä voidaan seurata esimerkiksi keskeneräisten töiden osuutta kunnossapitoon tulleiden vikatöiden kokonaismäärästä, sekä nähdä, mille laitteelle on tullut eniten vikatöitä tarkasteltavana ajanjaksona. Toiminnalle ei kuitenkaan haastateltavien mukaan ole asetettu standarditavoitteita, eivätkä mittarit siksi ole tällä hetkellä aktiivisessa käytössä. Konkreettisena tavoitteena pidettiin tällä hetkellä vuoroa tekevien työntekijöiden osalta sitä, että tuotantolinjat pysyvät käynnissä, eivätkä laiterikot aiheuta pitkiä tuotantokatkoja. Päivävuoroa tekevien tavoitteet eivät kuitenkaan olleet työntekijöille yhtä selkeät.

Organisaation yhteisiä tavoitteita käydään haastateltavien mukaan läpi yleensä vähintään kerran vuodessa. Näiden tavoitteiden ei kuitenkaan koettu vaikuttavan päivittäiseen tekemiseen, vaan niiden ajateltiin näkyvän lähinnä ulkopuolisille sidosryhmille sekä asiakkaille. Asetettuja tavoitteita ei myöskään

koettu sellaisiksi, joihin työntekijät voisivat selkeästi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

### 5.8 Tavoitejohtamisen haasteet

Tavoitejohtamisen suurin haaste on tällä hetkellä se, ettei tavoitteita tai niiden seuraamista ole toimeksiantajayrityksessä otettu osaksi päivittäistä tekemistä. Työnjohtajien kiireen ja esihenkilövarttien vähäisen määrän takia yhteiselle tavoitteiden läpikäynnille on myös vaikea löytää aikaa.

Haastattelujen perusteella oli selvää, etteivät työntekijät tai työnjohtajat kokeneet organisaation yhteisiä tavoitteita omikseen. Tämä johtuu haastateltavien mukaan siitä, etteivät he pidä tavoitteita sellaisina, joiden saavuttamiseen heillä itsellään olisi mahdollisuus vaikuttaa. Tavoitteet tuntuivat osan mielestä myös hieman sekavilta, ja siksi niiden jatkuvaa seuraamista ja läpikäyntiä ei pidettykään kovin tärkeänä. Toisaalta haastattelujen perusteella työntekijät kuitenkin toivoivat saavansa nykyistä enemmän palautetta omasta suoriutumisestaan.

Työntekijät suhtautuivat toiminnan mittareihin varautuneesti, ja ilmaisivat vastaanottavansa palautteen mieluiten suullisessa muodossa. Haastattelujen perusteella etenkin onnistumisten läpikäynnille oli työntekijöiden mielestä selkeä tarve, sillä useat kokivat, ettei kiitos tai positiivinen palaute kulkeudu heille asti kovinkaan usein. Tällä hetkellä toiminnan ja tavoitteiden yhteiselle seuraamiselle ei kuitenkaan ole varattu selkeää aikaa.

Haasteelliseksi osoittautui siis tavoitejohtamisen toteuttaminen siten, että se palvelisi sekä organisaation että työntekijöiden tarpeita. Toimiva ratkaisu edellyttäisi sitä, että asetetut tavoitteet olisivat sellaisia, joihin myös työntekijät voisivat itse vaikuttaa. Kun tähän yhdistettäisiin tavoitteiden säännöllinen seuraaminen työntekijöitä motivoivalla tavalla, onnistuttaisiin heidät myös sitouttamaan paremmin organisaation yhteisiin tavoitteisiin.

## 5.9 Tavoitejohtamisen kehitystarpeet

Haastateltavat kokivat, että esihenkilövartteja lisäämällä tavoitejohtamiselle voitaisiin varata enemmän aikaa. Näin työnjohtajat ja työntekijät ehtisivät paremmin yhdessä käymään läpi onnistumisia ja seuraamaan tavoitteissa etenemistä, jonka lisäksi voitaisiin myös varmistaa, että ansaittu kiitos ja positiivinen palaute saavuttaisi aina myös työntekijät.

Kunnossapidon työnjohtaja ja työntekijät kokivat, että heidän osastonsa toiminnalle voitaisiin asettaa selkeät standarditavoitteet, jolloin saatavilla olevia toiminnan mittareita voitaisiin hyödyntää tavoitteiden seurannan tukena. Myös muiden osastojen työntekijät toivoivat, että osastojen toiminnalle asetettaisiin konkreettisempia ja nykyistä pienempiä tavoitteita, jolloin niissä eteneminen olisi myös helpommin havaittavissa.

Toimeksiantajayrityksessä tavoitteita on asetettu tuottavuuden lisäksi myös muille toiminnan osa-alueille. Työnjohtajat kokivat, että myös näiden seuranta voitaisiin tuoda työntekijöille näkyvämmäksi. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi tapaturmista tehtävän viisi kertaa miksi-selvityksen, sekä tuotannossa tehtävien 6S-kierrosten tulosten yhteistä läpikäyntiä.

## 6 INFOTAULUJEN SUUNNITTELU

Päivittäisjohtamisen tukena käytettävien infotaulujen sisältö vaihtelee yrityksen yksilöllisten tarpeiden ja toimialan mukaan. Yleensä sisältö kuitenkin noudattaa näistä riippumatta tiettyä standardia, joka on huomioitu myös toimeksiantajayritykselle suunnitelluissa infotauluissa. Sisältö pohjautuu standardimallin lisäksi työntekijöiden ja työnjohtajien haastatteluissa esittämiin toiveisiin ja ideoihin. Infotaulut tulevat suunnitelmien perusteella olemaan kooltaan noin 2,5 x 1,5 metrin kokoisia valkotauluja. Standardoitu sisältö kuten toiminnan



mittarit ja työtapaturmaselvitykset on tarkoitus tulostaa ja kiinnittää infotauluihin magneetilla, jonka lisäksi infotauluihin on mahdollista kirjoittaa myös käsin.

Infotaulujen suunnittelu aloitettiin tutustumalla lähdekirjallisuuden kautta jo olemassa oleviin päivittäisjohtamistauluihin ja niiden standardisisältöön. Tämän jälkeen käytiin läpi haastatteluissa esiin nousseet toiveet ja ryhmiteltiin ne sisällönanalyysia hyödyntäen samankaltaisuuksien perusteella alaluokiksi. Alaluokat yhdistettiin vielä edelleen yläluokiksi sen mukaan, mihin infotaulun osioon niiden sisältö parhaiten sopi.

Standardimalli sekä haasteltavien toiveet yhdistettiin ja niiden pohjalta laadittiin havainnollistavat kuvat infotaulujen sisällöstä. Valmis suunnitelma käytiin läpi yhdessä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa. Tämän jälkeen suunnitelmaan tehtiin vielä tarvittavat muutokset, jonka jälkeen se hyväksyttiin sellaisenaan.

### 6.1 Työntekijöiden ja työnjohtajien toiveet infotaulujen sisällöstä

Luvussa 3.4 esitetyn infotaulujen standardimallin lisäksi toimeksiantajayritykselle suunniteltavissa infotauluissa on hyödynnetty työntekijöiden ja työnjohtajien haastatteluissa esiin nousseita ideoita ja toiveita. Kaikki haastatteluissa esiin nousseet ideat on esitetty taulukon 1 ensimmäisessä sarakkeessa. Ideat ryhmiteltiin samankaltaisuuksien perusteella alaluokiksi taulukon toiseen sarakkeeseen. Lopuksi nämä alaluokat yhdistettiin edelleen yläluokiksi, jotka kuvaavat sitä infotaulun osiota, johon kyseisen rivin ideat on sisällytetty.

Taulukko 1. Työntekijöiden ja työnjohtajien ideat ja niiden ryhmittely.

<b>Haastatteluissa esiin nousseet ideat</b>	<b>Ryhmittely</b>	<b>Infotaulun osio</b>
Lomatoivelistat, sesonkiin tulevien työntekijöiden aikataulu, työnkierto, tarjolla olevat ylityöt, työvuorolista	Työsuunnittelu, käytössä olevat henkilöstöresurssit	Henkilöstö
Läheltä piti- ja viisi kertaa miksi-selvitykset, tapaturmat	Tapaturmien läpikäynti	Työturvallisuus
Kuluttajapalautteet, rakenepesut, laadun näytteet, vesinäytteet, happopesut, maistiaiset	Näytteet, pesuohjeet, palautteet	Laatu
Onnistumiset, toimitusvarmuus, hävikkiselvitykset, virheselvitykset	Toiminnan ja tavoitteiden seuranta	Toiminnan suorituskyky
Tulevat kampanjat, uutuuudet, ohjemuutokset, työnjohto tiedottaa osio, työnjohtajien ilmoitukset, tekoon tulevat kausituotteet, pakkausmuutokset, muutokset (jotta ne ovat kaikkien nähtävillä), poikkeavat tilanteet (esim. ruokalan aukioloaika muutokset), tehtaalla liikkuvat ulkopuoliset henkilöt, päivät, jolloin ei ole tuotantoa, isot tilausmuutokset, äkilliset muutokset isolla, tärkeimmät uutiset	Ajankohtaiset asiat, muutokset	Tiedotteet
Keskustelualusta vuorojen välille, osastojen välinen viestintä, viestintä mahdollisuus tavarantoimittajan kanssa (kunnossapito)	Vuorojen ja osastojen välinen keskustelualusta	Työntekijöiden välinen viestintä

Osastosta riippumatta kaikkiin infotauluihin on sisällytetty standardin mukaiset osiot henkilöstölle, työturvallisuudelle, toiminnan suorituskyvyn mittaamiselle, tiedottamiselle sekä jatkuvalla parantamiselle. Haastattelujen perusteella kaikkiin infotauluihin varattiin näiden lisäksi omat osionsa myös työntekijöiden väliselle viestinnälle sekä 6S-toiminnalle.

## 6.2 Henkilöstö

Infotaulujen henkilöstöosion tarkoituksena on auttaa havainnollistamaan käytössä olevia henkilöstöresursseja. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi merkitsemällä paikalla- ja poissaolijat magneettisten nimilappujen avulla. Lisäksi osiosta löytyy usein myös työntekijöiden osaamismatriisi, jota voidaan käyttää apuna työnsuunnittelussa. (Kaufman Global, n.d.)

Toimeksiantajalle suunniteltuihin infotauluihin ei ole sisällytetty paikallaolijoiden seuranta, koska vuororakenteen ja työnjohtajien työkierron takia sähköisessä muodossa olevat työvuorolistat ovat helpommin päivitettävissä. Käytössä olevaa henkilöstömäärää havainnollistetaan kuitenkin lomatoivelistojen ja sesonkiin tulevien työntekijöiden aikataulujen avulla. Työnsuunnittelu on huomioitu tämän lisäksi lisäämällä henkilöstöosioon ajantasainen osaamismatriisi. Työntekijöiden toiveesta osioon on varattu tilaa myös ylitöiden ilmoittamiselle, jotta ne ovat hyvissä ajoin kaikkien nähtävillä.

## 6.3 Työturvallisuus

Kokonaisuudessaan infotaulujen työturvallisuusosion tavoitteena on edistää organisaation turvallista ja vastuullista toimintaa, sekä auttaa vähentämään riskejä ja tapaturmia työpaikalla. Lisäksi työturvallisuuden osio auttaa varmistamaan, että työntekijöiden ja työpaikan turvallisuuteen ja sen seurantaan on varmasti kiinnitetty riittävästi huomiota.

Toimeksiantajayrityksessä jokaisesta sattuneesta työtapaturmasta tehdään aina viisi kertaa miksi selvitys, jonka ideana on auttaa löytämään tapaturman

juurisyy ilman kenenkään syyllistämistä. Menetelmä perustuu toistuviin ”Miksi?” kysymyksiin, joita kysytään tyypillisesti viisi kertaa, tai kunnes tapaturman juurisyy on saatu varmasti selville. (Työturvallisuuskeskus, n.d.) Infotaulujen työturvallisuus osion avulla tämä selvitys voidaan tuoda kaikkien osaston työntekijöiden nähtäville, jolloin voidaan varmistaa, että samankaltaisilta onnettomuuksilta välttyttäisiin jatkossa.

Infotauluun halutaan sisällyttää viisi kertaa miksi selvityksen lisäksi myös läheltä piti ilmoitukset. Läheltä piti ilmoitus tehdään aina silloin, kun työtapaturman riksi on ollut olemassa, mutta siltä on onnistuttu välttymään. Tarkoituksena on nämä tilanteet esiin tuomalla minimoida työympäristön riskejä ja varmistaa, että ongelmakohtiin puututaan ajoissa.

Työturvallisuudelle on toimeksiantajayrityksessä asetettu myös tietyt tavoitteet, ja niissä onnistumisen seuraamiseksi infotauluun sisällytetään työturvallisuuden mittari. Mittarin avulla voidaan seurata esimerkiksi työtapaturmien ja läheltä piti ilmoitusten määrien ja vakavuuden kehittymistä halutulla tarkastelujaksolla. Turvallisuuden edistämiseksi infotauluilta löytyy myös lista osaston ensiapukoulutetuista työntekijöistä, jolloin hätätilanteessa voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti hakemalla oikeanlaista apua.

#### 6.4 Toiminnan suorituskyky

Tavallisesti infotaulut sisältävät tietoa osaston suoriutumisesta. Suoriutumista kuvataan yleensä toiminnan mittareilla, joiden tarkoituksena on auttaa työntekijöitä tunnistamaan toiminnan tärkeimmät osa-alueet ja keskittymään niihin. Kun osaston kannalta oleellinen tieto esitetään avoimesti ja visuaalisesti, onnistutaan samalla edistämään myös tehokasta viestintää ja luomaan selkeä yhteisymmärrys tavoitteista kaikille osaston työntekijöille. Yleisimmät toiminnanmittarit koskevat turvallisuutta, laatua, toimitusvarmuutta ja tuottavuutta. (Kaufman Global, n.d.)

Toimeksiantajayritykselle suunniteltuihin tuotannon infotauluihin on varattu tilaa neljälle toiminnan mittarille. Mittarit tulevat todennäköisesti kuvaamaan kunkin osaston toimitusvarmuutta, tuottavuutta, hävikkiä sekä laatua. Hävikki valittiin mittariksi työntekijöiden toiveesta, jonka lisäksi osioon on varattu tilaa myös onnistumisten ja virheiden kirjaamiselle. Kirjoitetut kommentit on tarkoitus käydä perusteellisemmin läpi osastoilla pidettävissä palavereissa ja niiden tarkoituksena on varmistaa, että työntekijöiden kaipaama suullinen palaute kulkeutuu heille asti tulevaisuudessa nykyistä paremmin.

### 6.5 Tiedottaminen ja viestintä

Infotauluja voidaan käyttää apuna osastoa koskevassa tiedottamisessa, kun halutaan varmistaa, että tieto saavuttaa kaikki työntekijät vuorosta riippumatta. Infotaulujen avulla voidaan tiedottaa esimerkiksi vierailijoista, asiakaspalautteista sekä tulevista muutoksista. (Kaufman Global, n.d.) Tiedoteosion sisältöä ei ole standardoitu samalla tavalla kuin muiden osioiden, sillä sen tarkoituksena on mahdollistaa äkillisistä ja ajankohtaisista asioista tiedottaminen. Sisältö tulee siis vaihtumaan usein sen mukaan, mitä osastolla kulloinkin tapahtuu.

Tiedottamisen lisäksi infotauluja voidaan käyttää työntekijöiden väliseen viestintään, jolle on myös varattu oma osionsa. Tarkoituksena on mahdollistaa viestin jättäminen iltavuorosta aamuvuorolle sekä osastolta toiselle. Tämän lisäksi infotaulusta löytyy myös oma erillinen osionsa työntekijöiden ja työnjohtajan väliselle viestinnälle, jonka tarkoituksena on varmistaa, että tieto kulkeutuu varmasti sekä vuorossa olevalle työnjohtajalle että osaston vastuutyönjohtajalle.

### 6.6 Jatkuva parantaminen ja 6S

Jatkuvan parantamisen osion tarkoituksena on standardin mukaan mahdollistaa ilmenneiden ongelmien, kehitysideoiden ja 6S-toiminnan etenemisen seuraaminen. Usein seuranta on helpotettu värien avulla siten, että huomiot

kirjataan ensin punaisella ja vaihdetaan keltaiseksi sitten, kun ne on otettu käsittelyyn. Kun huomio on käsitelty loppuun, muuttuu se puolestaan vihreäksi. (Kaufman Global, n.d.)

Samankaltainen jatkuvan parantamisen osio on otettu osaksi myös toimeksiantajayritykselle suunniteltuja infotauluja. Värikoodauksen tarkoituksena on mahdollistaa ideoiden ja huomioiden käsittelyn seuraaminen reaaliajassa. Näin työntekijät voivat seurata kirjaamiensa aloitteiden etenemistä ja varmistaa, että ne otetaan varmasti käsittelyyn. Lisäksi infotaulujen avulla on haluttu tukea toimeksiantajayrityksessä käynnistyvän 6S-muutosprojektin etenemistä varaamalla 6S-seurannalle oma erillinen osionsa infotauluista.

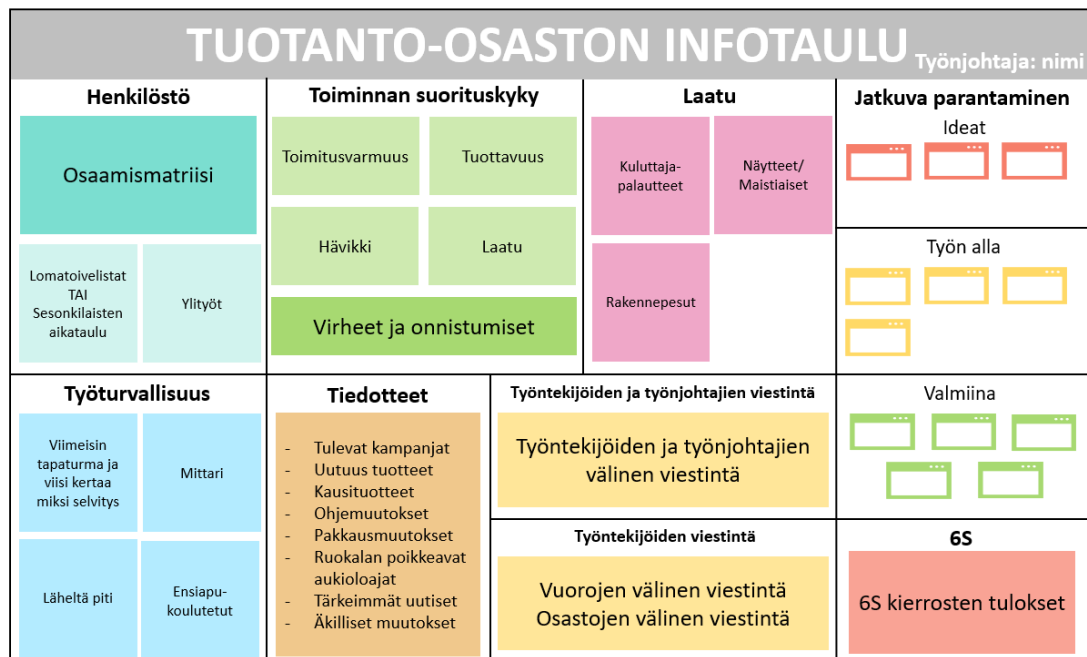
#### 6.7 Tuotanto-osastojen infotaulut

Koska toimeksiantajayritys toimii elintarvikealalla, haluttiin tuotanto-osastojen infotauluihin sisällyttää oma osionsa myös laadunvalvonnalle. Osion tarkoituksena on tarjota ajantasaista tietoa työpaikan puhtaudesta, tuotteiden laadusta sekä mahdollisista laatupoikkeamista. Lisäksi osioon voidaan kerätä erilaisia laadun ohjeita ja niihin tulleita muutoksia.

Tuotteiden laatua ja mahdollisia laadunpoikkeamia pystytään havainnollistamaan muun muassa kuluttajapalautteiden avulla. Kuluttajapalautteiden sisällyttäminen infotauluihin auttaa tuotannon työntekijöitä ymmärtämään paremmin asiakkaiden tarpeita, jonka seurauksena heidän valmiutensa asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseen sekä tuotteiden laadun parantamiseen paranevat entisestään. Lisäksi reaaliaikaiset kuluttajapalautteet mahdollistavat nopean reagoinnin ja korjaavien toimenpiteiden aloittamisen laadun poikkeamien ilmetessä.

Laadun osion avulla halutaan myös selkeämmin esittää tuotannosta kerättävät näyte- ja maistiaislistat, jotta ne varmasti muistettaisiin toimittaa laadunohjaukseen ajallaan. Lisäksi osio toimii laadun viestintäkanavana, sillä infotaulun avulla laadunohjaus voi tiedottaa tuotannolle muun muassa tulevista

rakennepesuista ja muista laatuun liittyvistä asioista. Valmis suunnitelma tuotanto-osastojen infotauluista on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Suunnitelma tuotanto-osaston infotaulusta

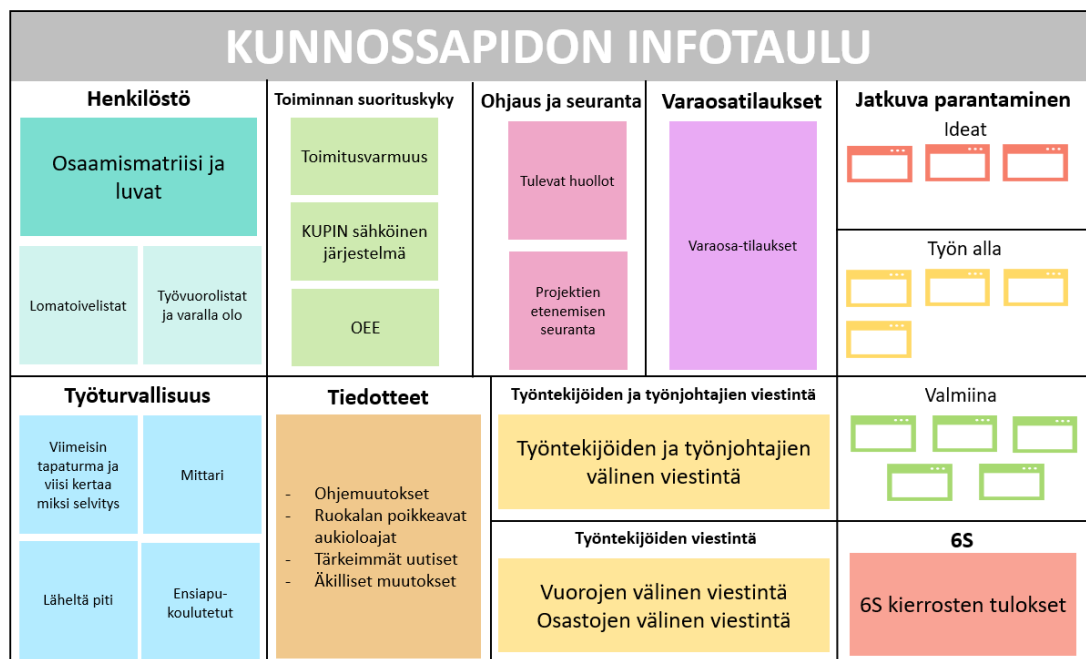
## 6.8 Kunnossapidon infotaulu

Kunnossapito- ja materiaaliosastoilla tuotannon infotaulujen sisältämä laadun osio on haluttu korvata osastojen toimintaa paremmin kuvaavalla ja edistävällä sisällöllä. Kunnossapidon infotaulussa laadun osion tilalle on otettu varaosatilauksien sekä toiminnan seurannan ja ohjauksen osiot.

Ohjaus ja seuranta -osion avulla voidaan havainnollistaa tulevien huoltojen ja projektien aikatauluja sekä niissä etenemistä. Näin voidaan varmistaa, että kaikilla kunnossapidon työntekijöillä on varmasti koko ajan yhtenäinen ja ajan-tasainen kuva toiminnan etenemisestä ja sen tavoitteista. Lisäksi kunnossapidon infotaulusta on varattu oma osionsa myös varaosatilauksille. Tarkoituksena on, että työntekijät voivat kirjoittaa tarvitsemansa varaosat infotauluun, jolloin niiden tilaaminen ei ole ainoastaan kunnossapidon työnjohtajan muistin

varassa. Samalla voidaan myös tilauksia vastaanotettaessa helposti tarkistaa, mihin tarkoitukseen mikäkin varaosa on tilattu.

Myös muiden osioiden sisältöä on tarpeen mukaan muokattu vastaamaan paremmin kunnossapidon tarpeita. Henkilöstö osioon on esimerkiksi lisätty työvuoro- ja varallaololistat, jonka lisäksi osaamismatriisiin on yhdistetty työntekijöiden luvat ja niiden voimassaoloajat. Myös tulevaisuudessa tarkemmin määriteltävät toiminnan mittarit tullaan valitsemaan siten, että ne kuvastavat paremmin kunnossapidon toimintaa. Suunnitelma kunnossapidon infotaulusta on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Suunnitelma kunnossapidon infotaulusta

### 6.9 Materiaaliosaston infotaulu

Materiaaliosaston infotaulussa laadun osion tilalle on otettu oma osionsa materiaali ohjaukselle. Osion tarkoituksena on auttaa hallitsemaan ja ohjaamaan toimeksiantajayrityksen materiaalivirtoja, kuten raaka-aineita, pakkausmateriaaleja sekä varastoja. Kokonaisuudessaan materiaali ohjauksen tavoitteena on varmistaa, että oikea määrä oikeanlaisia materiaaleja on oikeaan aikaan oikeassa paikassa, jolloin tuotanto ja toimitusketju toimivat mahdollisimman



tehokkaasti ja taloudellisesti (Martinsuo ym., 2016, luku 18, kohta Materiaalivirta ja varastot).

Materiaaliohjauksen osioon on sisällytetty toiminnan ennakoimisen mahdollistamiseksi listat seuraavalla viikolla saapuvasta ja lähtevästä tavarasta sekä tuotannon tarpeista. Lisäksi osiota hyödynnetään konttien, varastotasojen sekä vanhenevien tuotteiden ja raaka-aineiden seurantaan. Suunnitelma materiaaliosaston infotaulusta on esitetty kuviossa 7.

MATERIAALIOSASTON INFOTAULU							
<b>Henkilöstö</b>		<b>Toiminnan suorituskyky</b>		<b>Materiaaliohjaus</b>		<b>Jatkuva parantaminen</b>	
Osaamismatriisi ja luvat		Toimitusvarmuus		Konttiseuranta		Ideat	
Lomatoivelistat		Hävikki		Ensi viikon tuotannon tarpeet		Ensi viikolla saapuva tavara	
Ylityöt		Inventaari		Ensi viikolla lähtävä tavara		Varastotasojen seuranta	
				Vanhenevien tuotteiden ja raaka-aineiden seuranta		Työn alla	
<b>Työturvallisuus</b>		<b>Tiedotteet</b>		<b>Työntekijöiden ja työnjohtajien viestintä</b>		Valmiina	
Viimeisin tapaturma ja viisi kertaa miksi selvitys		Mittari		Työntekijöiden ja työnjohtajien välinen viestintä		6S	
Läheltä piti		Ensiapukoulutetut		Työntekijöiden viestintä		6S kierrosten tulokset	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulevat kampanjat</li> <li>- Ohjelmamuutokset</li> <li>- Pakkausmuutokset</li> <li>- Ruokalan poikkeavat aukioloajat</li> <li>- Tärkeimmät uutiset</li> <li>- Äkilliset muutokset</li> </ul>		Vuorojen välinen viestintä Osastojen välinen viestintä			

Kuvio 7. Suunnitelma materiaaliosaston infotaulusta

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajayritys sai käyttöönsä valmiit suunnitelmat osastokohtaisista infotauluista. Taulujen sisällön suunnittelussa otettiin huomioon työntekijöiden ja työnjohtajien toiveiden lisäksi päivittäisjohtamisen tukena käytettävien infotaulujen standardimalli. Nämä yhdistämällä onnistuttiin luomaan toimeksiantajayrityksen yksilöllisiä tarpeita parhaiten vastaava

lopputulos, jonka avulla on mahdollistettu sisäisen viestinnän, työnsuunnittelun sekä tavoitejohtamisen kehittäminen.

Toimeksiantajayrityksen teettämässä henkilöstökyselyissä sekä opinnäyte-työtä varten järjestetyissä teemahaastatteluissa sisäisen viestinnän suurimaksi haasteeksi koettiin se, ettei tieto aina saavuta kaikkia niitä, joita se koskettaa. Infotaulut ratkaisevat ongelman tarjoamalla selkeän ja helposti saatavilla olevan alustan yrityksen sisäiselle viestinnälle ja tiedottamiselle. Näin toimeksiantajayrityksessä voidaan jatkossa varmistua siitä, että kaikilla työntekijöillä on koko ajan yhtenäinen ja ajantasainen käsitys osaston tavoitteista sekä toiminnasta, eikä tieto jää keneltäkään huomaamatta. Avoimen tiedon jakamisen lisäksi infotaulut mahdollistavat myös osastojen ja vuorojen välisen viestinnän, jolle ei ole aikaisemmin ollut omaa alustaa.

Infotaulujen kautta työnjohtajat saavat tulevaisuudessa käyttöönsä myös työntekijöiden ajantasaiset ja osastokohtaiset osaamismatriisit, jotka helpottavat työvuorolistojen laatimisen lisäksi myös työnjohtajien tuurausta. Lisäksi infotaulujen avulla voidaan havainnollistaa käytössä olevia henkilöstöresursseja ja helpottaa siten osaston työnsuunnittelua.

Infotaulujen avulla toiminnan tavoitteellisuus voidaan tuoda selkeämmin osaksi päivittäistä johtamista myös alemmilla organisaatiotasolla, sillä ne mahdollistavat osastokohtaisten tavoitteiden asettamisen sekä niissä etene-  
misen reaaliaikaisen seuraamisen. Tämän ansiosta toimeksiantajayritys pysyy jatkossa lisäämään toimintansa tavoitteellisuutta sekä sitouttamaan työntekijänsä tiiviimmin yrityksen yhteiseen strategiaan.

### 7.1 Infotaulujen hyödyllisyys ja jatkokehittäminen

Vaikka toimeksiantajayritys olikin tyytyväinen infotaulujen suunnitelmiin ja piti niitä hyödyllisinä, on infotaulujen lopullista hyötyä mahdotonta arvioida ennen niiden varsinaista käyttöönottoa. Vasta käyttöönoton jälkeen voidaan nähdä, kuinka hyvin yrityksen henkilöstö sitoutuu muutokseen ja kuinka tarpeellisia

osastokohtaisia infotauluja pidetään. Samalla päästään arvioimaan infotaulujen todellista vaikutusta sisäiseen viestintään, työnsuunnitteluun sekä tavoitejohtamiseen.

Infotaulujen mahdollistamien hyötyjen ja parannusten saavuttaminen riippuu henkilöstön sitoutumisen lisäksi myös niiden jalkauttamisesta. Jalkauttamisen onnistuminen edellyttää suunnitelmallista lähestymistapaa, jossa on huomioitu kokonaisvaltaisesti sekä henkilöstölliset että teknilliset näkökulmat. Henkilöstön sitoutumisen kannalta on tärkeää varmistaa, että infotaulujen käyttötarkoitus ja hyödyt on kommunikoitu selkeästi koko yritykselle, jonka lisäksi henkilöstölle tulee järjestää riittävä perehdytys infotaulujen käyttöön. Ennen infotaulujen käyttöönottoa tulee tehdä myös selkeä suunnitelma siitä, kenen vastuulla minäkin osion päivittäminen on. Näin voidaan varmistaa, että infotaulujen ylläpito ja päivittäminen on sujuvaa, eikä kuormita työntekijöitä tai työnjohtajia.

Opinnäytetyössä laaditut suunnitelmat lähetetään graafiselle suunnittelijalle, joka vastaa niiden visuaalisesta ilmeestä ja varmistaa, että ne ovat linjassa yrityksen strategian ja yleisen ilmeen kanssa. Tämän jälkeen toteutetaan pilot-tihanke, jonka aikana infotaulu otetaan käyttöön yhdellä toimeksiantajayrityksen osastolla. Pilottihankkeen tarkoituksena on testata taulujen toimivuutta sekä kerätä palautetta työntekijöiltä ja työnjohtajilta. Käyttäjiltä saatu palaute auttaa tunnistamaan mahdolliset kehityskohteet sekä varmistamaan, että taulut palvelevat toimeksiantajayrityksen tarpeita tehokkaasti. Tämän jälkeen tauluihin voidaan tehdä vielä tarvittavia muutoksia, jonka jälkeen ne otetaan käyttöön myös muilla osastoilla.

Jatkokehitystä ajatellen on tärkeää muistaa, että jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti infotaulujen sisältöä on mahdollista muokata ja päivittää myös niiden käyttöönoton jälkeen. Näin voidaan varmistaa, että infotaulut pysyvät hyödyllisinä toimeksiantajayritykselle sen muuttuvista tarpeista ja tavoitteista huolimatta.

## 7.2 Tutkimuksen eettisyyden ja oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen ja sen tulosten eettisyys ja uskottavuus edellyttävät hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteiden eli luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen sekä vastuunkannon noudattamista. Lisäksi tutkimusta varten tehtävässä tiedonhankinnassa ja arvioinnissa tulee hyödyntää ainoastaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä menetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 11.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan oma ymmärrys ja tietämys toimeksiantajayrityksen toiminnasta. Myös kohderyhmän eli haastateltavien tuntemus oli eduksi, sillä se auttoi laatimaan oikeanlaiset haastattelukysymykset sekä rakentamaan avoimen ja luotettavan haastatteluympäristön. Toisaalta tutkijan omakohtaiset kokemukset ja näkemykset tuovat myös haasteensa tieteelliseen tutkimukseen, sillä hänen tulee pystyä varmistamaan, etteivät ne vaikuta tutkimuksen etenemiseen tai sen objektiivisuuteen.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus on pyritty varmistamaan vertaamalla haastatteluissa saatuja tuloksia opinnäytetyön viitekehykseen sekä aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Luotettavuutta lisää myös se, että vaikka haastattelut järjestettiin osastoittain useammalla työntekijällä ja työnjohtajalle, saatiin niissä silti keskenään samankaltaisia vastauksia. Tämän perusteella opinnäytetyön tulosta voidaan pitää toimeksiantajayrityksen kanalta luotettavana.

Opinnäytetyön toteuttaminen on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus, jonka aikana olen päässyt haastamaan itseäni ja omaa ammatillista osaamistani. Projektin aikana pääsin laajentamaan sekä teoreettista että käytännön osaamistani ja kehittämään siten myös yleisiä työelämätaitojani. Toimeksiantajayrityksen henkilöstön kanssa tehty yhteistyö on ollut keskeinen osa projektin toteuttamista ja se on myös auttanut luomaan opinnäytetyöstä syvällisemmän ja käytännönläheisemmän kokonaisuuden. Säännölliset tapaamiset sekä jatkuva vuoropuhelu toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa mahdollistivat avoimen ideoiden jakamisen, projektin etenemisen

seuraamisen sekä mahdollisten haasteiden ratkomisen koko opinnäytetyöprojektin ajan. Näitä oppeja ja kokemuksia aion hyödyntää myös tulevaisuuden haasteissa ja jatkaa siten oman osaamiseni kehittämistä jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti.

## LÄHTEET

Anjoran, R. (20.9.2017). Visual Management Boards in Factories: Everything You Need to Know. Manufacturing Improvement Blog. <https://www.cmc-consultants.com/blog/lean-visual-management-boards-in-factories>

GoLeanSixSigma. (2019). 8 Wastes. Haettu 29.11.2023 osoitteesta <https://goleansixsigma.com/8-wastes/>

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2014). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita (13., uudistettu painos). Tammi.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Karjalainen, E. & Karjalainen, T. (2002). SIX SIGMA – Uuden sukupolven johtamis- ja laatumenelmä. Quality Knowhow Karjalainen Oy.

Kaufman Global. (n.d.). Primary Visual Display. Haettu 18.10.2023 osoitteesta <https://www.kaufmanglobal.com/glossary/primary-visual-display/>

Kpedu. (n.d.) Hukkamuodot. Haettu 1.11.2023 osoitteesta <https://www.kpedu.fi/kpedu/projektitoiminta-hankkeet/projektit/projektiaarkisto/kpedu-lean/hukkamuodot>

Liff, S. & Posey, P. (2004). Seeing Is Believing: How the New Art of Visual Management Can Boost Performance Throughout Your Organization. Amazon. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=3001772>

Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2016). Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513769215>

Melton, T. (2005) The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking has to Offer the Process Industries. Chemical Engineering Research and Design, 662. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263876205727465?via%3Dihub>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Plenert, G. (2006). Reinventing Lean: Introducing Lean Management into the Supply Chain. Elsevier Science & Technology. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=274707>

Salmela, M. (4.6.2021). Työskenteletkö sinä visuaalisella työpaikalla? Lue kuinka voit kehittää visuaalista johtamista organisaatiossasi. Näkemykset blogi. <https://www.verona.fi/nakemys/blogi/visuaalinen-johtaminen-jatkuvan-parantamisen-mahdollistaja/>

Sensire. (16.12.2021.) Omavalvonnan tukena: 6S Lean-hallintajärjestelmä. Sensire blogi. <https://www.sensire.com/blogi/omavalvonnan-tukena-6s-lean-hallintaj%C3%A4rjestelm%C3%A4>

Sibbet, D. (2012). Visual Leaders: New Tools for Visioning, Management, and Organization Change. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=1104492>

Singh, S. & Kumar, K. (2020). Ain Shams Engineering Journal: A study of lean construction and visual management tools through cluster analysis. ScienceDirect, 1155. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447920301076>

Tuominen, K. (2010). LEAN - kohti täydellisyyttä. Readme.fi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). 5 x Miksi?. Haettu 27.10.2023 osoitteesta <https://ttk.fi/5-x-miksi/>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Wilson, L. (2015). How To Implement Lean Manufacturing (Second edition). McGraw Hill.

## LIITE 1: TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella jokaiselle osastolle työntekijöiden ja työnjohtajien tarpeiden pohjalta osastokohtaiset infotaulut. Infotaulujen on tarkoitus tukea etenkin sisäistä viestintää, työn suunnittelua ja tavoitejohtamista.

Ennen infotaulujen suunnittelua selvitetään sisäisen viestinnän, työn suunnittelun ja tavoitejohtamisen nykytilanne ja kehitystarpeet. Tämä tapahtuu haastattelujen avulla, joissa työntekijöillä ja työnjohtajilla on mahdollisuus kertoa nykykäytäntöjen hyvistä ja huonoista puolista sekä esittää omia kehitysideoita. Haastattelukysymykset toimitetaan haastateltaville etukäteen, jotta niihin voi tutustua jo ennen haastattelua.

Infotaulujen on tarkoitus vastata työntekijöiden ja työnjohtajien tarpeita, joten etenkin ongelmat ja kehitysideat kannattaa tuoda rohkeasti esille. Haastattelut toteutetaan ryhmissä ja tulokset esitetään nimettöminä.

### **Kysymykset:**

1. Miten päivittäinen viestintä toimii mielestäsi tällä hetkellä?
2. Mistä asioista toivoisit saavasi enemmän tietoa?
3. Missä muodossa haluaisit tiedon mieluiten saavuttaa?
4. Mitkä ovat tällä hetkellä mielestäsi sisäisen viestinnän suurimmat haasteet?
5. Miten päivittäistä viestintää voisi mielestäsi parantaa?
  - a. Työnjohtajan ja työntekijän välillä?
  - b. Vuorojen välillä?
  - c. Osastojen välillä?
6. Miten työssä onnistumista voi tällä hetkellä seurata?
7. Millä tavoin toivoisit, että työssä onnistumista voisi seurata?
8. Ovatko työsi tavoitteet sinulle selkeät?
9. Ovatko organisaation tavoitteet sinulle selkeät?
10. Millä tavoin asetettuja tavoitteita voitaisiin selkeyttää?



11. Kuinka usein pidetään työntekijöiden ja työnjohtajien välisiä palaverreja?
12. Mitä asioita työntekijöiden ja työnjohtajien välisissä palavereissa käydään läpi?
13. Minkälaista informaatiota toivoisit osastoille tuleviin infotauluihin?
14. Muita huomioita?

## LIITE 2: TYÖNJOHTAJIEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella jokaiselle osastolle työntekijöiden ja työnjohtajien tarpeiden pohjalta osastokohtaiset infotaulut. Infotaulujen on tarkoitus tukea etenkin sisäistä viestintää, työn suunnittelua ja tavoitejohtamista.

Ennen infotaulujen suunnittelua selvitetään sisäisen viestinnän, työn suunnittelun ja tavoitejohtamisen nykytilanne ja kehitystarpeet. Tämä tapahtuu haastattelujen avulla, joissa työntekijöillä ja työnjohtajilla on mahdollisuus kertoa nykykäytäntöjen hyvistä ja huonoista puolista sekä esittää omia kehitysideoitaan. Haastattelukysymykset toimitetaan haastateltaville etukäteen, jotta niihin voi tutustua jo ennen haastattelua.

Infotaulujen on tarkoitus vastata työntekijöiden ja työnjohtajien tarpeita, joten etenkin ongelmat ja kehitysideat kannattaa tuoda rohkeasti esille. Haastattelut toteutetaan ryhmissä ja tulokset esitetään nimettöminä.

### **Kysymykset:**

1. Mistä asioista päivittäinen viestintä työntekijöiden ja työnjohtajien välillä koostuu?
2. Mitä kanavia sisäiseen viestintään käytetään milloinkin? Onko tämä jako kaikille selkeä?
3. Mitkä ovat tällä hetkellä sisäisen viestinnän suurimmat haasteet?
4. Mitkä ovat nykyisen sisäisen viestinnän hyvät puolet?
5. Miten päivittäistä sisäistä viestintää voitaisiin mielestäsi parantaa?
6. Miten työn suunnittelu tällä hetkellä tapahtuu?
7. Mitkä ovat työn suunnittelun suurimmat haasteet?
8. Miten työn suunnittelua voitaisiin helpottaa?
9. Miten organisaation yhteiset tavoitteet on huomioitu päivittäisessä johtamisessa?
10. Miten tavoitteet ja niissä onnistuminen voitaisiin mielestäsi tiedottaa paremmin työntekijöille?

11. Ovatko organisaation tavoitteen sinulle selkeät?
12. Pystytkö omassa työssäsi seuraamaan tavoitteiden saavuttamista ja onko kaikki tavoitejohtamiseen tarvittava tieto saatavilla?
13. Kuinka usein pidetään työntekijöiden ja työnjohtajien välisiä palaverreja?
14. Mitä asioita työntekijöiden ja työnjohtajien välisissä palavereissa käydään läpi?
15. Minkälaista informaatiota toivoisit osastoille tuleviin infotauluihin?
16. Muita huomioita?