

**Näin syntyi Laumahenki Dagsmark Petfood Oy:ssä**

**– Startupista kestävään kasvuun: yhteisvastuullisen yrityskulttuurin kehittäminen**

Työsuojelurahaston rahoittama hanke 210228

**Raportin laatijat: Hankkeen asiantuntijat Merja Karjalainen ja Tiina Lius**

**31.5.2022**

## **SISÄLLYS**

- 1. Lähtötilanne Dagsmark Petfood Oy:ssä: kasvuyrityksessä tunnistetut yhteisvastuullisen yrityskulttuurin sekä työnantaja- ja työyhteisötaitojen kehittämistarpeet**
- 2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys**
  - 2.1 Dagsmark Petfood Oy:n tavoitteet hankkeelle**
  - 2.2 Hankkeen asiantuntijoiden Merja Karjalaisen ja Tiina Liuksen tavoitteet: Yhteisvastuullinen yrityskulttuuri -palvelukonseptin luominen startup- ja kasvuyrityksille**
- 3. Hankkeen ulkopuoliset asiantuntijat ja sovelletut kirjalliset lähteet**
- 4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen**
- 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja jatkotoimenpiteet**
  - 5.1 Dagsmarkin Laumahengen askelmerkit löytyivät – kehittäminen jatkuu**
  - 5.2 Henkilöstö haluaa jatkaa Laumahengen merkeissä**
  - 5.3 Yhteisvastuullisen yrityskulttuurin konsepti syntyi – myös sen kehittäminen jatkuu**
- 6. Hankkeen yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä**
- 7. Hankkeen viestintä**
- 8. Yhteystiedot**

## **1. Lähtötilanne Dagsmark Petfood Oy:ssä: kasvuyrityksessä tunnistetut yhteisvastuullisen yrityskulttuurin sekä työnantaja- ja työyhteisötaitojen kehittämistarpeet**

Vuonna 2016 aloittanut eläinruokavalmistaja Dagsmark Petfood Oy edustaa tyypillistä kasvuyritystä, joka alkuvaiheessa lähti liikkeelle perustajaosakkaiden työpanoksen voimin. Yhtiön kasvaessa nopeasti ja organisaation laajentuessa se on tullut tilanteeseen, jossa pitää luoda raamit myös henkilöstöjohtamiselle.

Kasvuyhtiössä kohdistuu kovia suorituspaineita niin yksilöihin kuin tiimeihin. Henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin säilyttämiseksi ja kehittämiseksi on kriittisen tärkeää luoda uudenlaisen yhteisvastuullisen yrityskulttuurin puitteet, jotka sopivat laajenevan yrityksen tarpeisiin.

Dagsmark Petfood Oy:öön ei ole vielä rekrytoitu henkilöstöasiantuntijaa johtoryhmään. Organisaatiota on kasvatettu liiketoiminnan kasvun turvaamiseksi, minkä vuoksi resursseja on lisätty myynti- ja tuotanto-osaamisen tehtäviin. Yhtiön kasvaessa on tunnistettu tarpeet kehittää työyhteisö- ja työnantajataitoja. Tämän vuoksi hankkeessa haluttiin luoda perusteet nykyaikaiseen yhteisvastuulliseen yrityskulttuuriin, joka tukee kokonaisvaltaisesti henkilöstön sekä johtoryhmän jäseniä yrityksen kasvaessa.

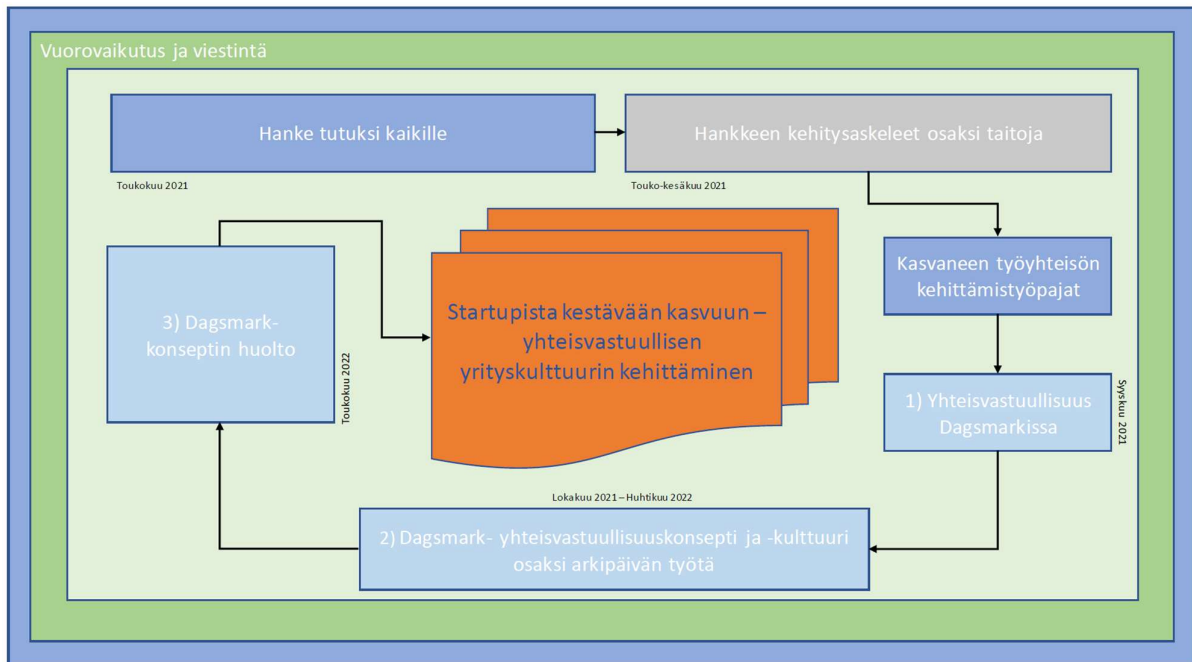
## **2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys**

Hankkeen tavoitteena oli kehittää voimakkaassa kasvuvaiheessa olevan Dagsmark Petfood Oy:n yrityskulttuuria niin, että kehittämisestä tulee yrityksessä kaikkien asia. Kyse oli uudenlaisen yhteisvastuullisen yrityskulttuurin synnyttämisestä laajenevan yrityksen tarpeisiin. Yhteisvastuullinen yrityskulttuuri sisältää muun muassa työsuojelun ja työhyvinvoinnin aktiivisen kehittämisen osana työnantaja- ja työyhteisötaitoja, yhdessä sopien ja perinteisiä hierarkia- ja toimialarajoja ylittäen.

Vastuullisuus on juurtunut vahvasti Dagsmark Petfood Oy:n strategiaan heti yrityksen perustamisesta lähtien. Yhteisvastuullisen yrityskulttuurin kehittämishankkeen synnyttämä Laumahenki tukee henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista työelämän jatkuvassa murroksessa sekä Dagsmark Petfood Oy:n voimakkaan kasvun vaiheessa.

Rinnakkain yhteisvastuullisen yrityskulttuurin kehittämisen eli Laumahengen kanssa Dagsmark Petfood Oy:ssä rakennettiin aikavälillä 5/2021–12/2021 erillisenä yrityksen omarahoitteisena hankkeena työsuojelun hallintajärjestelmä. Sen lisäksi, että kehityshankkeen tuloksia ja työkaluja saatiin hankkeen edetessä osaksi arjen työtä sekä työnantaja- ja työyhteisötaitoja, ne sisällytettiin myös työsuojelun hallintajärjestelmään.

Hankkeen vaiheita kuvaava kaavio on seuraavalla sivulla.



Kaavio 1. Yhteisvastuullisen yrityskulttuurin kehittämisvaiheet Dagsmark Petfood Oy:ssä hankkeen aikana 5/2021–5/2022.

## 2.1 Dagsmark Petfood Oy:n tavoitteet hankkeelle

Tavoite 1. Kehittää ja tukea käytännön osaamista sille tasolle, että henkilökunta kokee työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden hyviksi ja myös uusista työntekijöistä tulee yrityskulttuurin kehittäjiä.

Tavoite 2. Kehittää työyhteisötaitoja.

Tavoite 3. Kehittää työnantajataitoja.

Tavoite 4. Töiden sujuvuudesta huolehtiminen kasvu- ja muutosvaiheissa.

Näiden neljän tavoitteena odotetaan hankkeen päätyttyä Dagsmarkin arjessa näkyvän seuraavasti:

- Turvallisuusasenne, työn sujuvuus, henkilöstön työtyytyväisyys ja työhyvinvointi paranee.
- Henkilökunta sitoutuu työhön, työyhteisöön ja työnantajaansa.
- Jaksamisen tukeminen läpäisee koko monipaikkaisen organisaation.
- Syntyvässä luottamuksen ilmapiirissä vuorovaikutus on avoimempaa.
- Ymmärretään, millaista Dagsmarkissa on hyvä työkäyttäytyminen ja mikä sitä rikkoo.
- Johto ja esihenkilöt ovat yhteisvastuullisen yrityskulttuurin mahdollistajia.
- Koko henkilöstö on ylpeä dagsmarkilaisuudesta.
- Hyvä työnantajamaine: Dagsmarkiin halutaan hakea töihin.
- Koko henkilöstö voi kehittää työstä sellaista, joka tuottaa onnistumisen ja työn merkityksellisyyden kokemuksia ja joka tehdään fyysisesti sekä psykososiaalisesti turvallisesti.

## **2.2 Hankkeen asiantuntijoiden Merja Karjalaisen ja Tiina Liuksen tavoitteet: Yhteisvastuullinen yrityskulttuuri -palvelukonseptin luominen startup- ja kasvuyrityksille**

Hankkeessa syntyy startup-yrityksille johtamisjärjestelmän konsepti, jota kohti startup-yritys kulkee vaiheittain oman kasvunsa ja kehityksensä tahdissa. Konsepti ohjaa ennakoivasti ja oikea-aikaisesti mm. työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän kehittämistä ja nykyaikaisen vastuullisen yrityskulttuurin luomista yrityksen kasvun eri vaiheissa. Konseptin avulla voidaan tukea muitakin kasvuvaiheessa olevia yrityksiä sekä vakiintuneita mikro- ja pk-yrityksiä vastuulliseen yritystoimintaan ja uudistamaan toimintakulttuuriaan 2020-luvun vaatimuksia vastaavaksi.

Konseptin avulla luodaan tietoisuutta, että vastuullisuuden tulee olla laaja-alaisesti mukana startup -yrityksessä suunnitteluvaiheessa, jo ensimmäisestä rahoituskierroksesta lähtien.

Hankkeen asiantuntijoiden näkemyksen mukaan sitoutuminen yhteisvastuullisen yrityskulttuurin kehittämiseen tulisi olla yksi rahoituksen ehto jokaisella rahoituskierroksella alkaen yrityksen perustamisesta. Kehitettävä konsepti tarjoaa rahoittajille keinon arvioida toiminnan kasvun edellytyksiä inhimillisesti kestävä, terveellisen ja turvallisen yrityskulttuurin näkökulmasta.

Konseptissa on kyse uudeltaisesta toimintatavasta, jossa yrityksessä henkilöstön kanssa yhdessä keskustellen ylitetään perinteisiä hierarkia- ja toimialarajoja. Tavoitteena on kehittää käytännön osaaminen sille tasolle, että mm. turvallisuusasenne, työhyvinvointi ja jaksamisen tukeminen läpäisevät koko (monipaikkaisen) organisaation ja näkyvät käytännössä töiden sujuvuutena myös kasvu- ja muissa muutosvaiheissa.

Hankkeesta syntyy yrityskulttuuria laajasti uudistava konsepti, joka sisältää uudeltaisia työsuojelun palvelutuotteita asiantuntijoiden Karjalainen & Lius yhteisen liiketoiminnan perustaksi.

## **3. Hankkeen ulkopuoliset asiantuntijat ja sovelletut kirjalliset lähteet**

Merja Karjalainen on filosofian maisteri, historian ja yhteiskuntaopin aineenopettaja, työyhteisöpedagogi (amk), tietokirjailija ja Työ Terveys Turvallisuus -lehden entinen toimituspäällikkö (Työterveyslaitoksessa 2007–2014) ja päätoimittaja 2014–2018. Karjalainen on perehtynyt psykososiaaliseen kuormitukseen ja tottunut opettaja-, johtamis- ja yhteisöpedagogiopinnoissaan osallistaviin työtapoihin. Karjalainen on suorittanut mm. Johtamisen erikoistutkinnon (JET, Johtamistaidon opisto) ja Viestinnän johtamisen koulutusohjelman (Helsingin yliopisto) sekä toiminut esimiestehtävissä. Pk-yritysten käytännön kehittämistarpeisiin hän on perehtynyt Suomen Yrittäjäopiston koulutuksessa.

Verkkosivut: merjakarjalainen.fi

Tiina Lius on filosofian maisteri (orgaaninen kemia) ja hän on toiminut 30 vuoden ajan ympäristö-, työterveys- ja työturvallisuusalan asiantuntijatehtävissä. Usean vuoden laaja-alaisen työ- ja konsultointikokemuksen pohjalta Lius osaa auttaa asiakkaita valitsemaan toimialaansa ja toimintaympäristöönsä parhaiten sopivia ratkaisuita silloin, kun tavoitteena on parantaa kokonaisvaltaisesti työturvallisuuskulttuuria ja työturvallisuustasoa.

Verkkosivut: tiinalius.fi

Hyödynnetty kirjallisuus:

Huusko, Liisa: Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita 2007.

Karjalainen, Merja: Jaksamisen rajat – Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Basam Books 2020.

Luukka, Panu: Yrittyskulttuuri on kuningas. Alma Talent 2019.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut. Työhyvinvointi. Talentum Pro 2016.

Mellanen, Atte & Mellanen Karoliina: Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa? Atena 2020.

Rauramo, Päivi: Esimiesten perehdyttäminen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 3. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä ja teollisuusryhmä 2020.

Teperi Anna-Maria, Ruotsala Riikka, Ala-Laurinaho Arja: Inhimilliset tekijät turvallisuudessa – onnistuneen kehittämisen elementtejä. Työterveyslaitos 2021.

Torkkola, Sari: Lean asiantuntijatyössä. Talentum Pro 2015.

#### **4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen**

Hankkeen asiantuntijoiden yhteistyökumppanina Dagsmark Petfood Oy:ssä toimi koko hankkeen ajan ohjausryhmä, johon kuuluivat toimitusjohtaja Laura Strömberg, operatiivinen johtaja Reija Hoffrén ja vastuullisuuspäällikkö Reetta Haapasalo.

Hankkeen asiantuntijat tekivät aluksi henkilökohtaiset teemahaastattelut jokaisen dagsmarkilaisen kanssa. Haastatteluissa nousseiden aiheiden pohjalta asiantuntijat ja ohjausryhmä lähtivät yhdessä suunnittelemaan työpajojen teemoja.

Laumahenki-termi löytyi yrityksessä hankkeen nimeksi jo ennen ensimmäistä työpajaa.

Työpajat toteutettiin hybridinä: valtaosa osanottajista oli paikan päällä tehtaan toimitiloissa Mellilässä ja osa Teams-yhteyksien päässä kotitoimistoissaan.

Alkuhaastattelujen jälkeen ennen ensimmäistä työpajaa ehti aloittaa muutama uusi työntekijä, ja myös kahdessa seuraavassa työpajassa oli mukana jälleen uusia dagsmarkilaisia. Rekrytoinnin kuvaavat kasvuyrityksen muutostahtia: vuodessa ehtii tapahtua paljon. Hankkeen alkaessa koko henkilöstön määrä oli 13, joista tuotannossa 6 ja hallinnossa 7. Hankkeen päättyessä tehtaassa työskenteli 8 ja hallinnossa 10 henkilöä. Työpajoihin osallistui valtaosa vakituissa työsuhteissa olevista henkilöistä.

Jokaisen työpajan jälkeen osanottajat saattoivat antaa nimettöminä palautetta verkossa ja esittää toiveita jatkotoimenpiteille.

Korona venähdytti ensimmäisen ja toisen työpajan väliin jääneen tauon puolen vuoden mittaiseksi, suunnitellun neljän kuukauden sijaan. Sen saattoi nähdä lisähaasteena, mutta toisaalta se mahdollisti sen, että yrityksessä saatiin työstettyä monia sovittuja asioita eteenpäin. Kakkostyöpajassa olikin aistittavissa hyvää tekemisen meininkiä: Laumahenki-tunne syntyi yhteisen tekemisen myötä, kun kipupisteet oli tunnistettu alkuhaastatteluissa ja niitä oli alettu käsitellä ensimmäisessä työpajassa. Kolmas työpaja kulki jo omalla painollaan ja fasilitointivastuussa olivat ensisijaisesti dagsmarkilaiset itse.

Seuraaviin taulukoihin on kiteytetty teemat, joita työpajoissa työstettiin koko henkilöstön kesken erilaisilla osallistavilla menetelmillä. Työpajojen jälkeen yrityksessä vietiin yhdessä sovittuja aiheita ja tehtäviä eteenpäin – vastuuhenkilöinä ohjausryhmän jäsenet.

Laumahenki-hanke 5/2021-5/2022

Dagsmark Petfood Oy:n lähtötilanne: Uudet toimitilat, Lähi- ja etähenkilöstö, Henkilömäärän ja tuotannon volyymin kasvu, Uusi tuotantolinja ja uudet tuotteet, Hankkeen alkuhaastattelut, TS-hallintajärjestelmä

Työpaja 1 -teemat	Dagsmarkin toimenpiteet
Mitä kaikkea vastuullisuus / yhteisvastuullisuus eli Laumahenki tarkoittaa?	Strategian päivitys jalkautetaan organisaatioon.
Mikä on minun tiimini? Ketä siihen kuuluu?	Organisaatiokaavion ja toimenkuvien päivitys sekä selkeyttäminen. Henkilöstöjohtamisen vastuuttaminen. Operatiivisia tiimejä perustettu tiedonkulun ja päätöksenteon parantamiseksi. Tuotannonohjausjärjestelmä, prosessien täsmentäminen.
Ketkä muodostavat tukiverkkoni?	Virtuaaliset aamukahvit. Laumahenki-whatsappryhmä perustettu ja käytännöt sovittu. Toimenkuvien selkeyttäminen. GTW-kilpailuun osallistuminen.
Välitehtäväksi taukojen jakaminen virtuaalisilla viestintävälineillä tms.	Taukojen viettämistapojen jakaminen (ei ottanut tässä vaiheessa tuulta). Jos tauoista täytyy "raportoida", eivät välttämättä toimi palauttavina. Myös tasapuolisuus: tuotannossa rajalliset keinot ja joustavuudet pitää taukoja verrattuna hallinnossa työskenteleviin.

Ensimmäinen työpaja syyskuussa 2021.

Taulukoissa mainittu GTW = Great Place to Work, Suomen parhaat työpaikat -kilpailu.

Laumahenki-hanke 5/2021-5/2022

Työpaja 2 -teemat	Dagsmarkin toimenpiteet
Hyvä sinä, hyvä me, hyvä minä	GTW -kilpailussa 20 parhaan pienen työpaikan joukossa.  "Työntekijämme ovat sitoutuneita työhönsä, sillä he kokevat työnsä tärkeäksi. Sisäinen motivaatio ei olekaan mikään läpihuutojuttu: se sitouttaa työhön ja tekee siitä merkityksellistä. Työntekijämme uskovat yhtiön missioon ja haluavat työskennellä sen eteen." - Lauran blogi
Mikä on riittävän hyvä? Virheistä oppii, lauma oppii	"Sillä, teemmekö virheitä, ei ole lainkaan niin paljon merkitystä kuin sillä, opimmeko virheistämme." - Lauran blogi
Työn rytmit vaihtelevat tehtävittäin, miten se vaikuttaa yhteistyöhön?	Käsitelty johtoryhmässä. Säännöllinen läpikäynti tiimipalaverissa.
Miten yllätykset vaikuttavat työn arkeen?	Käsitelty johtoryhmässä. Säännöllinen läpikäynti tiimipalaverissa.
Miten yrityksen kasvu vaikuttaa työn arkeen?	Käsitelty johtoryhmässä. Tässä vaiheessa vakiinnutetaan nykyiset kehitetyt käytännöt, toimintamallit ja uudistukset. Ei ole syytä tehdä liian monia uudistuksia samanaikaisesti.
Jääkö työn arjessa aikaa kehittämiseksi?	Käsitelty johtoryhmässä. Huomioidaan jokaisen omassa kehityssuunnitelmassa, Yhdessä onnistumme –keskusteluissa, matalalla kynnyksellä muutenkin. Tarvittaessa työtehtäviä priorisoidaan ja aikataulutetaan työkuorman hallitsemiseksi.

Toinen työpaja maaliskuussa 2022.

Laumahenki-hanke 5/2021-5/2022

Työpaja 3: Teemana Hyvän mielen päivä	Dagsmarkin toimenpiteet
Merjan ja Tiinan yhteenveto Laumahenki-hankkeesta	Peilaamista alkuhaastatteluihin, aikaisempiin työpajoihin sekä työpajojen välissä yrityksessä toteutettuihin toimiin. Laumahenki on edennyt, syventynyt ja tuottanut ns. hyvän fiiliksensä.
Mitä tarkoittaa Laumahenki?	Dagsmarkilaisten Lauman kuvaus, myös visuaalisesti. Jokainen löytää paikkansa Laumassa. Suunnitellaan Reetan ja Janican johdolla yhteiseen taukotilaan kuva Dagsmark-laumasta, jossa jokaisella on oma paikkansa (kuvat paikoilleen). Työsuojelun vastuuhenkilöt merkitään näkyviin.
Työkaverin matkassa: perehdyttämistä, laumaantumista, toisen työn ymmärtämistä, oman työn liittämistä tois(t)en töihin/kokonaisuuteen	Yhdessä suunniteltiin, kenen olisi hyvä tutustua kenenkin työpäivään. Mietittiin ensin itse, keitä haluaa seurata ja perustelut valinnoille. Aikataulutus jatkotyöstönä. Sovittiin alustavasti, miten kokemustieto jaetaan (esim. maamujen virtuaalipalaveri). Tutustumisessa myös työsuojelu- ja laatu- ja laatunäkökulma jatkuvan kehittämisen hengen mukaisesti.
Laumahenki-kaavio – tässä avataan työsuojelun ulottumista myös psykososiaaliseen kuormitukseen	Jatkoeväiksi kuormituksen seurantaan ts-viranomaisen psykososiaalisen kuormituksen kysely. Laura sitoi Laumahengen osaksi strategiatyötä.
Yhteinen virkistystoiminta. Yhteisöllisyyden vahvistaminen.	Reetta kokosi ideat ja auttaa ryhmiä alkuun.

Kolmas työpaja toukokuussa 2022.

## 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja jatkotoimenpiteet

### 5.1 Dagsmarkin Laumahengen askelmerkit löytyivät – kehittäminen jatkuu

Dagsmark Petfood Oy:n toimitusjohtaja Laura Strömberg arvioi hankkeen tavoitteiden toteutumista ja hyötyjä näin:

"Yhtiön näkökulmasta hanke onnistui vähintäänkin odotusten mukaan ja hankkeelle asetetut tavoitteet toteutuivat joko kokonaan tai pääosin.

Tavoite 1. Kehittää ja tukea käytännön osaamista sille tasolle, että henkilökunta kokee työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden hyväksi, ja myös uusista työntekijöistä tulee yrityskulttuurin kehittäjiä.

Tavoite saavutettiin hyvin ja henkilökunta arvioi Great Place Work- kyselyssä työhyvinvoinnin poikkeuksellisen hyvälle tasolle. Työn sujuvuutta pystyttiin edistämään toimenkuvien ja prosessien yhteisellä selkeyttämisellä.

Tavoite 2. Kehittää työyhteisötaitoja.

Tavoite toteutui ottaessamme koko organisaation paremmin mukaan sisäiseen kehitystyöhön.

Tavoite 3. Kehittää työnantajataitoja.

Tavoite toteutui yhtiön johdon panostaessa entistä enemmän yhteisvastuullisen yrityskulttuurin kehittämiseen. Aikaa resurssointiin hankkeeseen ja siitä nousseiden asioiden kehittämiseen yhtiössä.

Tavoite 4. Töiden sujuvuus myös kasvu- ja muissa muutosvaiheissa.



Tavoite saavutettiin lähes kokonaan muokkaamalla organisaatorakenteita yhteisiä tavoitteita paremmin tukevaan suuntaan ja tukemalla sujuvaa tiedonkulkua organisaatiossa. Prosessit käytiin läpi, ja niiden sujuvoittamista pohdittiin yhdessä. Prosessityön kehittäminen yhtiössä jatkuu edelleen."

Kolmannen työpajan osanottajat arvioivat palautteessaan hanketta hyvin myönteisesti – tässä muutamia poimintoja nimettömistä vastauksista (vastauksia yhteensä 13):

Tunnetko kuuluvasi Laumaan?

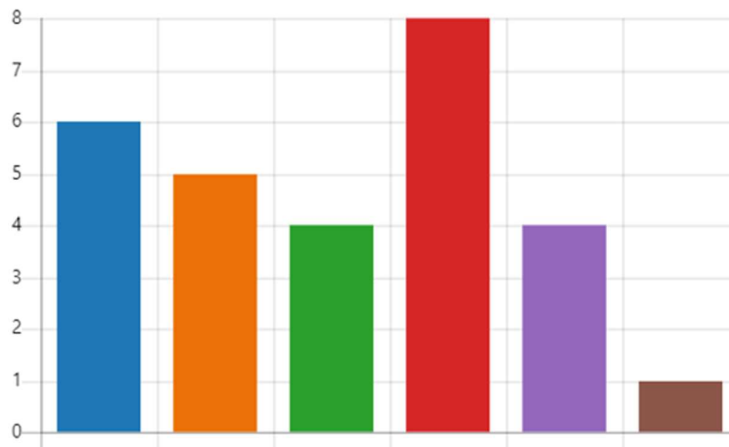


4.23 Yleisarvosana

Tunnen olevani osa laumaa, meidän porukka on todella jees!
Laumanvartijana ei voi muutoin tuntea 😊
Tunnen kuuluvani laumaan.
<u>mun</u> <3 työpaikka
Koen olevani siinä rajamailla ja välissä, toimin tuotannossa ja laadussa sekalaisesti enkä kuulu vielä virallisesti <u>Dagsmarkiin</u> .
hyvä yhteishengen tiivistäminen
Tunnen olevani osa kokonaisuutta ja minulla on paikkani, ympärilläni on mukavia työkavereita joilta voi pyytää apua ja myös saada.
Dagsmarkilla työskennellessäni olen saanut kunnolla kokea kuuluvani työyhteisöön, meidän laumaan. Yrityksen arvot kohtaavat omieni kanssa ja yhteisen hyvän eteen on motivoivaa työskennellä.
Lauman tuorein jäsen, oma työpöytä vielä osin tosi avoin ja vähän sekavakin. Etäorganisaatiossa perehdyttäminen ja perehtyminen kestää kauan, niin olen vähän huono arvioimaan projektia, joka on aloitettu jo vuosi sitten.
Vähitellen oma paikkani laumassa alkaa hahmottua.
Hiljalleen tuntuu että alkaa kuulua porukkaan
Tässä hommassa ei koskaan päästä maaliin vaan työtä <u>tulew</u> tehdä jatkuvasti. Siihen halua näyttää löytyvän.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvioissa hankkeesta loppupalautetta antaneet (13 vastausta) saivat valita tarjotuista vaihtoehdoista useita väittämiä. Eniten yksimielisyyttä tuotti väittäminen, että "asiasta kuin asiasta on nyt helpompi puhua työpaikalla". Sen voi nähdä tuloksena ja jatkumona kakkostyöpajalle, jossa aiheina olivat mm. mikä on kyllin hyvä, mikä on moka sekä miten virheistä oppii itse kukin ja lauma yhdessä. Näiden teemojen työstämisestä oli jatkettu kakkostyöpajan jälkeen tiimeissä ja työn arjessa.

## Mitä yhdessä saimme aikaiseksi?



- Ymmärrän nyt paremmin, mitä vastuullisuus Dagsmarkissa tarkoittaa?
- Ymmärrän nyt paremmin oman tehtäväni merkityksen Dagsmarkissa.
- Tiedän nyt paremmin oman tiimini roolin osana Dagsmarkin toimintaa.
- Asiasta kuin asiasta on nyt helpompi puhua työpaikalla.
- Töihin on kiva tulla - ehkä jopa kivempaa kuin aiemmin.
- Vastaan tähän, että töihin on kiva tulla myös uutena lauman jäsenenä. Uutta opiskeltavaa riittää viikottain, eikä tylsiä työpäiviä ole.

### 5.2 Henkilöstö haluaa jatkaa Laumahengen merkeissä

Viimeisen työpajan palautekyselyssä henkilöstö sai kertoa, mitä se toivoo hankkeen päätyttyä. Hankkeen ansiosta päästiin hyvään alkuun – ja työn toivotaan jatkuvan:

Miten sinä kehittäisit Laumahenkeä tästä eteenpäin?

Edelleen pidettäisiin yhteisiä rentoja päiviä. Katsottaisiin myös ne muiden kiinnostavat työt läpi!

Matalan kynnyksen yhteisillä jutuilla osana arkea

Jatkaisin laaja-alaista yhteistä tekemistä.

tutustuttaisiin toisiimme lisää tuotanto ja toimihenkilöt, jokainen kertoisi itsestään jotain esim. johonkin pohjaan ja kuva perään.

Avointa keskustelua lisää

Säännöllisiä tapaamisia jatkettaisiin

Ylläpitäisin yhteistä tekemistä.

Ehkä enemmän yhteisiä tapaamisia, nyt kun koronakaan ei ole kovin suurena esteenä.

Entistä enemmän selkeyttä työnkuviin, valtuuksiin ja vastuisiin, sitä tuskin voi tarpeeksi korostaa. Prosessien selkeyttämistä, koska vauhdikkaan kasvun tiimellyksessä ne helposti jäävät jalkoihin ja jopa unohtuvatkin. Kun perusta on kunnossa ja tieto kulkee riipeästi ja tarpeeksi laajalti, on kasvukin (ehkä) kivuttomampaa.

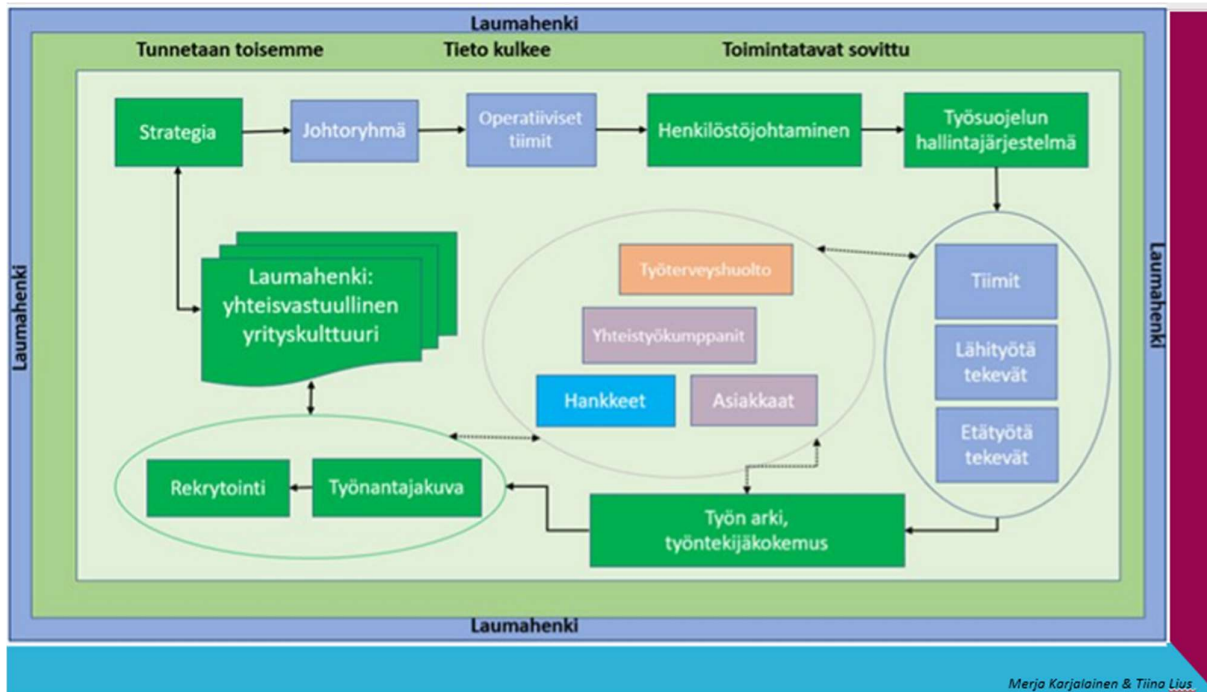
Keskittymällä jo Laumahenki-työpajassa esille tulleisiin yhteisiin aktiviteetteihin.

Yhteisiä päiviä. Ja toivoisin että etäilijät laskeutuisivat useammin tehtaalle, jotta kaikilla ymmärrys miten tehdas toimii ja miten oma toiminta vaikuttaa koko tuotantoketjuun

Jatkumoa tulee pitää yllä

### 5.3. Yhteisvastuullisen yrityskulttuurin konsepti syntyi – myös sen kehittäminen jatkuu

Startupina aloittaneen Dagsmark Petfood Oy:n toimintatapa – tehdään asioita ensimmäisen kerran, kokeillaan ja opitaan – sopi hyvin uuden palvelukonseptin kehittämiseen, joka oli hankkeen asiantuntijoiden tavoitteena. Viimeisessä työpajassa asiantuntijat saattoivat koota yhteen kaavioon dagsmarkilaisten kanssa yhdessä tehdyn vuoden työn.



Kaavio 2. Dagsmark Petfood Oy:n Laumahenki kannattelee kaikkia toimintoja.

Yhteisvastuullinen yrityskulttuuri – Dagsmarkissa Laumahenki – kannattelee ja tukee yrityksen kaikkia toimintoja. Sillä on aukikirjoitettu paikkansa strategiassa, johtamisessa, esihenkilötyössä ja henkilöstöjohtamisessa, työsuojelussa, arjen työssä tiimeissä läsnä ja etänä, työntekijäkokemuksessa, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kohtaamisissa, työnantajakuvan muodostumisessa ja uusien työntekijöiden rekrytoinneissa.

Ja vaikka Laumahenki kuvaa Dagsmark Petfood Oy:n yrityskulttuuria, Laumahenkeä voi kutsua arjessa myös tunteeksi ja kokemukseksi.

Laumahenki perustuu siihen, että dagsmarkilaiset ovat oppineet tuntemaan toisiaan ja toistensa töitä ja että tutustuminen myös jatkuu. Erityisen tärkeää on tuotannon ja hallinnon työntekijöiden keskinäinen tutustuminen ja vuorovaikutus sekä sen ymmärtäminen, miten oma ja toisten työ nivoutuu yhteen sekä osaksi koko yrityksen toimintaa. Tuotantoa pyörittävä henkilöstö mahdollistaa koko yrityksen toiminnan: ilman tuotantoa ei olisi myytäviä tuotteita eikä asiakkaita. Ei olisi rahavirtaa sisään, ei olisi koko yritystä. Se on tärkeä oman työn arvoa nostava viesti myös tuotannon työntekijöille ja tuotannollista asiantuntijatyötä tekeville.

Laumohenki perustuu myös tiedonkulun avoimuuteen ja tarkoituksenmukaisiin, yhdessä sovittuihin sisäisen viestinnän välineisiin. Samoin yhdessä sovitut ja jatkossakin yhä kehittyvät toimintatavat auttavat haastavissa tilanteissa, jotka voivat liittyä esimerkiksi henkilöstön jaksamiseen ja työturvallisuuteen.

Yrityksen työsuojelun hallintajärjestelmässä on tunnistettu yhteys ylikuormittuneen työntekijän ja työsuojelun tarjoamien apuvälineiden ja toimintatapojen välillä. Nämä apuvälineet ja toimintatavat on suunniteltu ja laadittu yritykselle työsuojelupäällikön johdolla työsuojelun yhteistoiminnan hengen mukaisesti hyödyntäen olemassa olevia valmiita materiaaleja. Luonnokset on käsitelty muun muassa tavanomaisissa viikkopalaverissa. Työsuojelun apuvälineet ja prosessi ovat olleet käytössä joulukuun 2021 puolivälistä lähtien. Apuvälineiden ja sovittujen toimintatapojen hyödyntäminen ylikuormitustilanteissa on kuitenkin suunniteltava huolellisesti tapauskohtaisesti, ja apuvälineitä sekä toimintatapoja on kehitettävä jatkuvan parantamisen ja yhteisvastuullisen yrityskulttuurin hengen mukaisesti.

Startup- ja kasvuyrityksessä henkilöstön ja yrityksen toimintatapaa voi kutsua tekemisen meiningiksi: muutokset, nopeat päätökset, aiemmin valitun kurssin reivaamiset, yllätykset, toimeen tarttumiset ja tehtävien projektiluonteisuus ovat osa työn ja liiketoiminnan arkea – ja usein myös oppimisen ja innostuksen lähteitä.

Tekemisen meiningin rinnalla on tärkeää muistaa, että kiivas tahti ja toistuvat muutokset myös kuormittavat, jos palautuminen ei ole riittävää työpäivien aikana sekä työpäivien ja -viikkojen jälkeen. Tästäkin näkökulmasta tarvitaan uudenlaisia työyhteisö- ja työnantajataitoja – ja yhteisvastuullisuutta: työn tuottamaa psykososiaalista kuormitusta pitää hallita yhteisin havainnoin, yhteisin keinoin ja avoimuutta arvostamalla.

Yhteisvastuullisen yrityskulttuurin luomis- ja kehittämishankkeissa on huomioitava myös työyhteisöjen rakenteelliset ”lainalaisuudet”. Se, mikä toimii asiantuntijaorganisaatiossa, ei sellaisenaan toimi tuotantoorganisaatiossa. Se, mikä toimii tuotannoltaan ja kooltaan vakiintuneemmassa työyhteisössä, ei toimi aktiivisen kasvun vaiheessa olevassa työyhteisössä.

Lisäksi nykyaikana uuden henkilöstön rekrytointiprosessiin ja vakiintuneeseenkin liiketoimintaan sisältyy vuokratyövoiman käyttö esimerkiksi tasattaessa kiirehuippuja ja kausivaihteluita, lomakauden aikana ja tuomassa joustoa muutostilanteisiin (kun vaikkapa käynnistetään uutta tuotantoa). Vuokratyövoima voi pitää tuotannon käynnissä myös oman henkilöstön työhyvinvointi- ja kehittämispäivien aikana.

Vuokratyövoiman hyvinvoinnista vastaa ensisijaisesti henkilöstövuokrausyritys, mutta vuokratyöntekijöitä käytävä työpaikka voi tukea vuokratyöntekijöidenkin hyvinvointia tekemällä koeajan jälkeen ensisijaisesti pitkiä vuokratyösopimuksia. Sopimukset voivat olla toistaiseksi voimassa, jolloin irtisanomisaika vertautuu normaaliin työsuhteeseen, tai määräaikaisuus sovitaan vähintään vuoden mittaiseksi, jolloin mahdollisesta jatkosta ilmoitetaan vuokrausfirman kanssa sovitun määräajan puitteissa.

## **6. Hankkeen yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä**

Hankkeessa luotiin toimiva yhteisvastuullisen yrityskulttuurin konsepti kasvuyhtiöiden tarpeisiin. Konsepti on muokattavissa startup- ja kasvuvaiheessa olevien yritysten lisäksi mikro- ja pk-yritysten käyttöön.

Konseptissa yhteisvastuullisuus kannattelee yrityksen kaikkia toimintaa. Lisäksi konsepti liittyy modernin, psykososiaalista jaksamista tukevan työsuojelun osaksi nykyaikaisia työnantaja- ja työyhteisötaitoja. Uutuusarvo on siinä, että työsuojeluosaamisesta tulee yrityksessä kaikkien asia ja kiinteä osa kasvavan 2020-luvun yrityksen toimintakulttuuria.

## **7. Hankkeen viestintä**

Dagsmark Petfood Oy ja sen toimitusjohtaja Laura Strömberg on käsitellyt Laumahenki-hanketta blogeissaan, joita sekä toimitusjohtaja että Dagsmark Petfood Oy on jakanut sosiaalisen median kanavissaan.

Dagsmark Petfood Oy sijoittui Great Place to Work -mittauksessa vuonna 2022 pienten yritysten sarjassa 20 parhaan joukkoon. Myös tässä yhteydessä Laumahenki oli yrityksen viestinnässä mukana.

Merja Karjalainen on kertonut hankkeesta LinkedInissä, Twitterissä sekä verkkosivuillaan.

Tiina Lius on kirjoittanut hankkeesta verkkosivuillaan.

Laura Strömberg esittelee hanketta Finnsafe ry:n koulutuspäivillä 23.–24.11.2022, jossa ensimmäisen koulutuspäivän teemana on Turvallisuuskulttuurin kehittäminen.

## **8. Yhteystiedot**

Laura Strömberg, [laura.stromberg\(at\)dagsmarkpetfood.fi](mailto:laura.stromberg@dagsmarkpetfood.fi), puhelin 050 5015522

Merja Karjalainen, [merja\(at\)merjakarjalainen.fi](mailto:merja@merjakarjalainen.fi), puhelin 040 585 7087, [merjakarjalainen.fi](http://merjakarjalainen.fi)

Tiina Lius, [tiina\(at\)tiinalius.fi](mailto:tiina@tiinalius.fi), puhelin 040 526 6320, [tiinalius.fi](http://tiinalius.fi)