

Henkilöstön suoritusta parantavat toimintatavat - benchmarking – raportti

Finnbeing / Witas Oy

21.5.2014

Taustatietoa

Finnbeing-hanke

Tässä raportissa esitelty benchmarking-projekti on osa Kehittämissyhtiö Witas Oy:n hallinnoimaa ”Finnbeing® - laadukkaita hyvinvointipalveluita” – kehittämishanketta. Hankkeessa on mukana 27 yritystä pohjoisesta Keski-Suomesta sekä Pohjois- ja Keski-Pohjanmaalta.

Hankkeen päätavoitteita ovat hyvinvointipalvelujen laadun ja tuottavuuden kehittäminen, palvelujen saatavuuden parantaminen sekä uusien palvelukonseptien kehittäminen.

Finnbeing -palvelujen näkyvyyttä, tunnettuutta ja vetovoimaisuutta lisätään yhteisen, alueen vahvuuksiin ja palvelujen laatuun perustuvan maineviestin rakentamisen kautta.

Yrityskohtaisiin kehittämistarpeisiin haetaan ratkaisuja mm. benchmarkingin avulla. Löydettyjä käytäntöjä testataan ja jaetaan edelleen kaikkien alueen yritysten hyödynnettäväksi.

Lisätietoja hankkeesta: www.finnbeing.fi

Benchmarking osana hanketta

Benchmarking on valittu yhdeksi kehittämisen työkaluksi siksi, että uusia toimintatapoja ja hyviä käytäntöjä halutaan hakea mahdollisimman ennakkoluulottomasti yli toimialarajojen. Hyviä, jo olemassa olevia käytäntöjä halutaan hyödyntää sen sijaan että kehitettäisiin kaikki itse alusta alkaen. Benchmarking on myös todettu hyödylliseksi ja tuloksekkaaksi työkaluksi, jonka käyttöä halutaan juurruttaa alueen yrityksiin ja muodostaa yhdessä kehittämisen kulttuuria, jonka keskeisenä sisältönä on etsiä ja jakaa kulloinkin parhaita saatavilla olevia toimintatapoja ja pysyä kehityksen kärjessä kaikilla laadun ja tuottavuuden osa-alueilla.

Vertailukumppanin kanssa tehtävän benchmarking -yhteistyön välittömänä tavoitteena on vertailla eroja hankkeen yritysten ja vertailukumppanien toimintojen välillä, keskustella ja jakaa kokemuksia sekä tutustua hyviin käytäntöihin. Pitkän aikavälin tavoitteena on sekä edelleen kehittää osapuolten toiminnan laatua ja tuloksellisuutta, että muodostaa yhteistä kehittämisen kulttuuria ja pysyvää kehittäjäverkostoa yli toimialarajojen.

Benchmarking -kokemukset ja onnistuneet kokeilut julkistetaan Finnbeing-hankkeen päätösseminaarissa.

Benchmarking -projektin vaiheet

Lähtötilanne ja tavoitteet

Kehittämiskohteet selvitettiin yritysten kanssa tehdyillä laadun itsearviointi - ja mystery shopping – arvioinneilla. Kehittämiskohteet priorisoitiin yrittäjille tehdyn kyselyn pohjalta. Kuhunkin ensisijaiseksi nousseeseen aihealueeseen muodostettiin työparit/pienryhmät, jotka muodostivat kehittämiskohteista ”pullonkauloja” ja ratkaistavia konkreettisia ongelmia -listan.



Benchmarking -kumppaneiden etsintä ja vertailukäynnit sekä kehittämissuunnitelmat

Finnbeing -hanke seuroi mahdolliset vertailukumppanit ja sopi benchmarking -arviointikäynnit. Tietoa hyvistä käytännöistä ja mahdollisista vertailukumppaneista kerättiin kesän ja syksyn 2013 aikana useista eri tietolähteistä. Pääasiallisena tietolähteenä oli internet ja Google-haku. Lisäksi tietoa hyvistä käytännöistä pyydettiin Suomen Laatuokeskukselta sekä hankealueen yritysneuvojilta.

Nykytilakuvausten ja vertailukumppanin kanssa käytyjen keskustelujen perusteella vertailun aihealueiksi valikoituivat **asiakas- ja yhteistyökumppanipalautteen kerääminen ja antaminen, palautteen hyödyntäminen, asiakasymmärryksen muodostaminen, hiljainen tieto, henkilöstön suoritusta parantavat toimintatavat, verkostoituminen sekä palautteen keräämisen teknologiset ratkaisut.**

Kunkin aihealueen yrittäjätyöparit osallistuvat ohjatusti arviointikäynneille ja vertailutiedon keräämiseen. Käyntien tavoitteena on löytää hyviä käytäntöjä pullonkaulojen ja ongelmakohtien ratkaisemiseksi.

Kerättyä tietoa käsitellään työpajoissa, sitä käytetään vertailuaineistona arvioitaessa nykyisten käytäntöjen toimivuutta ja suunniteltaessa niiden kehittämistä. Analyysin pohjalta valitaan yrityksessä kokeiltavat ratkaisut ja tehdään toimenpidesuunnitelma yrityksen käytäntöjen kehittämiseksi.

Ratkaisujen pilotointi yrityksissä ja jälkiarvioinnit

Löydettyjä ratkaisuja kokeillaan käytännössä ja mikäli kokeilut onnistuvat, otetaan ratkaisut käyttöön. Arviointikäyntien ratkaisut ja pilotointi kokemukset jaetaan muiden hankeyritysten käyttöön.

1. Verkosto –benchmarking osallistajat ja aikataulu

Aikataulu

- Itsearviointit ja mystery shopping toteutettiin vuoden 2013 aikana
- Ennen vierailukäyntejä hankkeen yrityksille järjestettiin benchmarking -koulutus, jossa käytiin läpi benchmarkingin periaatteet ja benchmarking -etiketti.
- Analyysi ja jatkotoimenpiteet suunnitellaan alkukevään 2014 aikana ja toimenpiteet toteutetaan vuoden loppuun mennessä.
- Vierailukäynti järjestettiin 8.4.2014.

Vertailutietoa hakevat yritykset

Villi Peura, Anne Hakkarainen

www-sivut: <http://www.villipeura.fi>

Innoapu/Palvelukeskus Kaski, Hanna Paananen

www-sivut: www.innoapu.com

Riistaravintola Pikku Peura, Marja Hakkarainen

www-sivut: <http://www.peuranpolku.fi/yritykset/pikkupeura.php>

Vertailukumppanit:

- Pipelife Finland Oy, lin tehdas
- Marko Heikkinen
- Sirpa Sihvo

Finnbeing-hanke/Kehittämissyhtiö Witas Oy:

- Sirkka Paananen, projektipäällikkö
- Reijo Himanen, projektiasiantuntija

2. Vertailutiedon kerääminen

Vertailukumppanit

Pipelife Finland Oy on valikoitunut benchmarking-kumppaniksi seuraavin perustein:

- Menestys ”Great Place To Work” – kilpailussa
- Hyvät tulokset ”Oivallus-toiminnan” käytöstä henkilöstön osallistamisessa ja innovaatiotoiminnassa
- Hyvät tulokset ”Leadership on Tour” – henkilöstön kehittämissuunnitelmassa

Benchmarking-yhteistyön välittömänä tavoitteena on vertailla eroja hankkeen yritysten ja vertailukumppanien toimintojen välillä, keskustella ja jakaa kokemuksia. Pitkän aikavälin tavoitteena on sekä kehittää osapuolten toiminnan laatua ja tuloksellisuutta, että muodostaa yhteistä kehittämisen kulttuuria ja pysyvää kehittäjäverkostoa yli toimialarajojen.

3. Luottamuksellisuus ja sopimusasiat

Luottamuksellinen tieto

Koska hankkeen puitteissa kerättävä tieto on julkista, pyritään luottamuksellinen tieto rajaamaan käsittelyn ulkopuolelle. Mikäli vierailuilla tai muissa keskusteluissa kuitenkin ilmenee tietoa, jonka julkaiseminen ei ole suotavaa, toivotaan vertailukumppanin ilmoittavan asiasta viipymättä.

”Kielletyt” aihealueet

Joitakin aihealueita on perinteisesti pidetty ”sopimattomina” käsiteltäviksi benchmarking -vertailuissa. Näitä ovat ainakin:

- Hinnat ja hinnoitteluperusteet
- Yrityksen taloudelliset tunnusluvut
- Patentit ja niiden sisältö
- Markkinaosuustiedot
- Asiakastieto
- Liikesalaisuudet
- Palkat
- Henkilöstöön liittyvät yksityisyyteen kuuluvat tiedot
- Yksittäisten työntekijöiden osaaminen/ominaisuudet (vain henkilön suostumuksella)
- Toiset yritykset/kilpailijat
- Sopimusten sisältö

Julkaiseminen

Hankkeen aikana syntyvät hyvät käytännöt julkaistaan hankkeen internet-sivustolla (www.finnbeing.fi) ja suljetussa Facebook-ryhmässä sekä hankkeen loppuraportissa, joka on julkinen asiakirja. On mahdollista, että hankkeen tuloksia tullaan esittelemään myös erilaisissa tilaisuuksissa.

Mikäli vertailukumppani ei halua, että yrityksen nimi näkyy julkaistavissa aineistoissa, sovitaan asiasta erikseen.

Sopimus: Sovittiin että Pipelife Finland Oy: n nimeä ja saatua tietoa saa käyttää hankkeen julkaisuissa. Ennen tehdaskierrosta sovittiin että tuotantotiloissa ei valokuvata.

Eettisyys

Hankkeen henkilökunta ja mukana olevat yrittäjät pyrkivät parhaansa mukaan noudattamaan benchmarking -toiminnan eettistä ohjeistoa.

4. Henkilöstön suoritusta parantavat toimintatavat, ”pullonkaulat”

Alla olevassa listassa on esitetty ne ongelmat ja toiminnan ”pullonkaulat”, joihin vierailukäynniltä haettiin vastauksia.

Ongelma	Mitä tarvitaan? Tietopyynnöt vertailukumppaneille.
Toiminnan suunnittelu ja organisointi	
Toiminnan dokumentointi puutteellista, prosesseja ei ole kuvattu => työntekijät eivät hahmota toiminnan kokonaisuutta	– Malli prosessien ja toimintatapojen kuvaamisesta ja käsittelystä työntekijöiden kanssa
Yhteinen visio puuttuu tai on ”ylhäältä annettu”	– Tapoja rakentaa visio yhdessä työntekijöiden ja yhteistyökumppanien kanssa
Tavoitteet liian yleisellä tasolla, eivät avaudu käytäntöön työntekijöille	– Malli yhteisistä tavoitteista ja niistä johdetuista työntekijäkohtaisista tavoitteista
Työntekijöiden ja työnantajan arvomaailmat eivät aina sovi yhteen	– Malli yhdessä rakennetuista yrityksen arvoista, joihin työntekijät voivat sitoutua
Viestintä organisaation sisällä	
Palautteen antamisen vähäisyys	– Malli keskustelukulttuuria vahvistavista toimintatavoista
Avoimuuden puute/konfliktin pelko	– Malli hyvistä palautteen antamisen ja vastaanottamisen tavoista
Työntekijöiden tietoisuus yrityksen asioista (esim. taloustilanne) heikko	– Malli perustiedotusvelvollisuuksia laajemmasta henkilöstön ”osallisuudesta”
Pelissäännöt viestinnästä ja salassapidosta puuttuvat (ulkoinen viestintä)	– Malli ulkoisen viestinnän pelissäännöistä – Malli viestinnän pelissäännöistä osana perehdytystä
Työnjako ja vastuut	
Dokumentoinnin puute, työnkuvia ei ole määritelty eikä kirjattu	– Malli työnkuvien kuvaamisesta
Vastuiden ja valtuuksien epäselvyys (esim. valtuudet korvata asiakkaalle reklamaatio- ja virhetilanteissa)	– Malli vastuiden ja valtuuksien jaosta – Esimerkkejä joustavan asiakaspalvelun mahdollistavista toimintatavoista
Vastuuta ei haluta ottaa	– Malli vastuunottoa lisäävistä motivoinnin ja palkitsemisen tavoista
Tehtävien priorisoinnin epäselvyys (esim. kun on kiire)	– Malli tavasta priorisoida tehtäviä kiiretilanteissa
Kateus, luullaan että toisen työ on helpompaa tai muuten parempaa	– Malli työtehtävien sisällön avaamisesta kaikille työntekijöille näkyväksi

Osaamisen kehittäminen	
Osaavan henkilöstön saatavuus (matkailualalla paikoin ongelma)	<ul style="list-style-type: none"> – Hyviä käytäntöjä rekrytointiin – Työpaikan houkuttelevuutta lisääviä asioita
Perehdyttämiseen ei riitä aikaa	<ul style="list-style-type: none"> – Malleja perehdyttämisen tehokkaasta järjestämisestä/mentorointi tms.
Kaikkia erityistaipumuksia ei osata hyödyntää	<ul style="list-style-type: none"> – Malli osaamiskartoituksesta – Esimerkkejä erityistaitojen hyödyntämisestä
Heikot uramahdollisuudet, ei pystytä tarjoamaan haastavampia tehtäviä => vaihtuvuutta	<ul style="list-style-type: none"> – Malli yritykseen sitouttavasta ”kehittämishohjelmasta” tms? – Case Pipelife: ”Leadership on Tour” –henkilöstön kehittämisohjelma
Työterveys ja – hyvinvointi	
Yrittäjän jaksaminen	<ul style="list-style-type: none"> – Malli yrittäjien lomitus-/sijaiskäytännöistä – Malli yrittäjien henkiseen tukeen – Malli delegointiin
Ikääntyvien työntekijöiden jaksaminen	<ul style="list-style-type: none"> – Ikäjohtamisen hyviä käytäntöjä
TYHY-toiminta ei kohdennu oikein: käytännön työn tekemiseen liittyvät asiat vaikuttavat enemmän työhyvinvointiin kuin ”tykytoiminta”	<ul style="list-style-type: none"> – Mallin työn sisällön ja työolosuhteiden kehittamisestä yhdessä henkilöstön kanssa
Osallistumattomuus yhteisiin tapahtumiin	<ul style="list-style-type: none"> – Esimerkkejä toimivista henkilökuntatapaamisista
Kannustaminen ja palkitseminen	
Palkitsemisen oikeudenmukaisuus?	<ul style="list-style-type: none"> – Malli oikeudenmukaiseksi koetusta palkitsemisjärjestelmästä – Malli avainhenkilöiden palkkakäytännöistä
Palkitsemisen vaikutus kannattavuuteen?	<ul style="list-style-type: none"> – Myyntiprovisiomallit ja -laskelmat
Kokeilukulttuurin luominen ja innovatiivisuudesta palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> – Malli toimivasta yrityksen sisäisestä innovaatiojärjestelmästä – Case Pipelife, ”Oivallus-toiminta”

5. Johtopäätökset ja muutosesitykset

Nykyinen toimintatapa (oma toiminta)	Esitetty toimintatapa/näkemys (vertailukumppani)	Johtopäätös/ehdotus oman toimintatavan muuttamiseksi
Yrityksen arvot ja sitoutuminen		
Arvoja ei ole aina kirjattu ylös, eikä niitä välttämättä suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa.	Pipelifen arvot: 1. <i>Luottamuksen säilyttäminen - lupauksen pitäminen</i> 2. <i>Yksilön arvostus; erilaisuus on voimavara</i> 3. <i>Sitoutuminen yhteisiin päämääriin; sovi mitä tehdään – tee mitä sovitaan</i>	Arvojen pohtiminen laadun eri näkökulmista; asiakas, kannattavuus, henkilöstö, ympäristö
Työhyvinvointi näkyy harvoin yrityksen missiossa, vaikka ajatus yrityksestä haluttuna ja arvostettuna työpaikkana onkin taustalla. Työhyvinvointia ja sitoutunutta ei aina nähdä yhtenä yrityksen tuloksen tärkeimmistä rakennuspalikoista. Tavoitteena ”maailman paras” voi tuntua liian kunnianhimoiselta.	Yrityksen mission kärkenä on hyvä työympäristö: <i>”Luoda maailman paras työympäristö, jossa yhdessä kumppaneidemme kanssa kehitämme ja tuotamme ratkaisuja asumisen tarpeisiin.”</i>	Voisiko miettiä, missä voisimme olla maailman tai ainakin Suomen paras? Työhyvinvointi Finnbeing-yritysten ja – alueen yhtenä menestystekijänä ja vetovoimatekijänä vahvemmin esiin.
Ei yleensä ongelma, yritykset pieniä	Toimitusjohtaja on vahvasti läsnä ja haastattelee kaikki työntekijät, tuntee henkilökohtaisesti kaikki	
Arvot, visio ja missio usein määrittelemättä tai ainakin kirjaamatta	Arvot, visio ja missio: http://www.pipelife.fi/fi/pipelife-finland/arvot.php	Kirjaaminen FB300-mallin mukaisesti, hyödynnetään Haagan visio-strategia-mallia
Palautetta odotetaan, mutta ei välttämättä kannusteta sen antamiseen riittävän vahvasti.	Vahva palauteohjautuvuus sekä sisältä että ulkoa, asiakkaat on opetettu siihen	Osoitetaan että palaute on tärkeää ja että se vaikuttaa.
Tiedon kulku ja palaute		
Tiedon kulku on monesti muistin varassa	Vuorovaikutusta varten on käytöön otettu intranet, ja kaikilla työntekijöillä on siihen pääsy	
Ilmoitustauluja on, mutta ei järjestelmällistä, suunniteltua sisältöä ja tavoitetta	Tiimitaulu taukotilassa	Esimerkki tiimitaulun sisällöstä (SKF) – Osaamismatriisi – Toimitusvarmuus

Nykyinen toimintatapa (oma toiminta)	Esitetty toimintatapa/näkemys (vertailukumppani)	Johtopäätös/ehdotus oman toimintatavan muuttamiseksi
		<ul style="list-style-type: none"> – Työvuorolista – Tiimin henkilökuvat – Tulospalkkioinfo – Koneiden käyttöaste – Läheltä piti – lomakkeet – Työpaikkaselvityksen yhteenveto – Jatkuva parantaminen – Suorituskykyä osoittavat luvut (valmistuneet kpl, käyttöaste yms.) http://www.tyosuojelu.fi/upload/20120912-Luoma.pdf
	Tiedotusnäyttö taukotilassa	
Usein tiedotetaan asiakkaille ja yhteistyö-kumppaneille, mutta ei välttämättä henkilöstölle	News Flash ilmestyy kuukausittain, sisältää "Toimitusjohtaja vastaa"-osion	Henkilöstön tiedotuslehti, tärkeimpien sisältöjen määrittely yhdessä henkilöstön kanssa
	Korjaavasta palautteesta kuuluu kiittää ensin, ja sitten miettiä oliko palaute aiheellinen vai ei. On vaatinut opettelua.	
	"Varoitushuivit" käytössä: keltainen ja punainen. Jos on punainen, haluaa rauhaa. Keltaisella voi lähestyä varoen.	
Akuutteja asioita käsitellään tiimipalavereissa ja muissa henkilöstön palavereissa.	Akuutteja asioita käsitellään tiimipalavereissa.	Käsitelläänkö oikeat asiat? Onko vuorovaikutteista? Mahdollistaako ilmapiiiri asioiden esille nostamisen?
Rajanveto sen välille, mitä henkilöstölle kerrotaan ja mitä ei, on vaikeaa.	Johtoryhmän pöytäkirjat ovat julkisia kaikille työntekijöille. Nähdään, että esille tulleisiin asioihin voi tulla ratkaisuja henkilöstöltä, kun tietävät missä mennään. Myös sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin kasvaa kun asioiden taustat ovat tiedossa.	Henkilöstölle kerrottavien asioiden miettiminen.
Työssä viihtyminen		
	Great Place To Work-Suomen parhaat työpaikat – kilpailu: http://www.greatplacetowork.fi/	Vuoden Finnbeing-yritys?
	GPTW on kansainvälinen kilpailu, johon osallistuminen maksaa. Sisältää arvioinnin ja konsultointia (1600 €/v).	

Nykyinen toimintatapa (oma toiminta)	Esitetty toimintatapa/näkemys (vertailukumppani)	Johtopäätös/ehdotus oman toimintatavan muuttamiseksi
Mittareita on käytössä niukasti ja vaihtelevasti	Tuottaa mittareita arvioinnin ja kehittämisen tueksi, tuo vuosittain toistuvana trendit esiin	Mittariston edelleen kehittäminen ja käyttöönotto osana Finnbeing-toimintakulttuuria
Hyvien käytäntöjen siirtäminen vähäistä	Hyviä käytäntöjä siirretään muihin yksiköihin, lähinnä Suomen yksiköstä ulospäin	Hyvien käytäntöjen siirtämiseen panostaminen, Finnbeing Parhaat käytännöt -hanke
Kuuluminen laatuverkostoihin vähäistä.	Käytäntöjä vertaillaan muiden kilpailussa pärjänneiden yritysten kesken, lähinnä saman sarjan sisällä	Laatuyhdistyksen benchmarking -jaostoiminnan laajentaminen?
	Koettu investointina sekä markkinoinnin että rekrytoinnin vetovoimaisuuden vahvistamiseen	Työssä viihtymisen nostaminen yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi Finnbeing-yrityksissä
	GPTW-arviointi: 66% henkilöstön näkemystä, 33% auditointia.	
Innovaatiot ja osallistaminen		
	Oivallus-toiminta	
	Oivalluksia tehtävä yksi/kk, samalla niiden tekeminen on yksi bonusperuste	
Aloitteiden ja oivallusten tekeminen koetaan helposti joksikin niin ”hienoksi”, ettei niitä tohdita tehdä. Suomalaiseen työ- ja päätöksentekokulttuuriin kuuluu se, että ei pidä valittaa, jos ei ole tarjota ratkaisua ongelmaan => ei uskalleta sanoa mitään.	Oivallusten tekemisen kynnyks on tehty matalaksi, ei ole pakko olla mitään mullistavia ideoita, eikä tarvitse olla valmista ratkaisua ongelmaan. Pääasia on, että kaikki ongelmat huomattaisiin, ja niihin voidaan etsiä ratkaisua yhdessä.	Yleinen itsekritiikkiin ja ”paineistuksen” purkaminen, annetaan lupa tuoda asialliset ongelmat esiin vaikka niihin ei olisi itsellä vielä ratkaisuehdotuksia. Kunnioittava suhtautuminen toisten ajatuksia kohtaan kunniaan!
Ongelmia ratkotaan yksin	Ongelmat ratkaistaan ”joukkovoimalla”, ks. alempana Leadership On Tour-ohjelman työpajat	Ks. alempana ”Yhteiset ongelmanratkaisutyöpajat”
	Palautetta kerätään taukotiloissa olevilla Ipadeilla, 8-kysymyksinen kysely ”fiilismittari” + vapaa sana, johon on vastattava kerran kuukaudessa	
	Myös paperilomake, jotka oivallusvastaava kerää ja vie järjestelmään	
Usein kertaluonteista, toistuvat ongelmat eivät tule esiin	Oivallusten merkitys: voi löytyä ”polun pää” jonkin isomman ongelmakokonaisuuden ratkaisemiseen, tai löytyä jokin toistuva teema, siksi kerätään jatkuvasti	
Palautteiden ja oivallusten eteenpäin meno ja käsittely saattaa olla epävarmaa	Henkilöstö voi luottaa siihen, että jokainen oivallus käsitellään	

Nykyinen toimintatapa (oma toiminta)	Esitetty toimintatapa/näkemys (vertailukumppani)	Johtopäätös/ehdotus oman toimintatavan muuttamiseksi
	Oivallusten toteutuminen on henkilöstölle seurattavissa	
Vastaaminen jää jos ei motivoida	Pidetään oivallus-infoja motivoimiseen	
Osaaminen ja kehittyminen		
Henkilöstön koulutusta tuetaan vaihtelevasti, yleensä henkilötason osaamista	Leadership On Tour-ohjelma, kokoontumisia tiimeittäin ja kerran vuodessa koko henkilöstöllä, joissa ratkaistaan ongelmia yhdessä	Kehittämisidea: Yhteiset ongelmanratkaisutyöpajat Finnbeing-villagen sisäisen benchmarkingin rungoksi
Osaamisen jakamiseen ei ole keinoja	Työpajoissa löydetty ratkaisut jaetaan kaikkien yksiköiden käyttöön	Jaetaan ongelmanratkaisutyöpajojen tulokset kaikille hankkeessa mukana oleville
	Toimitusjohtaja on henkilökohtaisesti mukana kaikissa työpajoissa	
Kehityskeskusteluja on	Kehityskeskustelut ovat aina kaksisuuntaisia, työntekijä arvioi myös esimiestä	
	Business School mahdollistaa urakehityksen	
	Sisäisiä koulutuksia on ja ammattitutkintoja hyödynnetään	
Joudutaan olemaan monitaitoisia	Johtajiksi on noustu tavallisesta työntekijästä	
Perinteistä rekrytointia	Rekrytointiin on rakennettu ”suodattava” järjestelmä nettisivuilla: arvoihin sitoutuva työnhakija pääsee eteenpäin prosessissa vastaamalla kysymyksiin: http://www.pipelife.fi/fi/tyopaikat/Sahko-ja_kaapelinsuojatuotteiden_myyja/Sahko-ja_kaapelinsuojatuotteiden_myyja-1.php	Finnbeing-arvojen mukainen rekrytointimalli?
Rekrytointi hoidetaan itse	Rekrytointi hoidetaan itse, konsultteja käytetään lähinnä persoonallisuustestien tekemiseen	
	Mittareita ja trendejä pidetään ehdottoman tärkeinä kaiken kehittämisen työkaluina. Asioita mitataan.	Prosessien, mittareiden ja jatkuvan kehittämisen kulttuurin edelleen juurruttaminen Finnbeing-yrityksiin.
Palkitseminen ja huomioiminen		
	Valitaan vuoden työntekijä, tsemppari, työkaveri ym., henkilöstö äänestää keskuudestaan	Vuoden Finnbeing-yrittäjiä? Aihekohtaisia?
	Henkilöstön merkkipäivät, lasten syntymät ym. huomioidaan ja muistetaan	

Nykyinen toimintatapa (oma toiminta)	Esitetty toimintatapa/näkemyks (vertailukumppani)	Johtopäätös/ehdotus oman toimintatavan muuttamiseksi
	Vuoden työntekijän ym. palkinnot jaetaan omassa gaalassa	Finnbeing-gaala?
	GPTW:n gaalaan viedään omaa henkilöstöä, näitä palkittuja (ei niin, että vain johtajat ovat esillä)	
	Bonukset: esim. myynnin bonukset määräytyvät muun kuin suoraan myynnin määrän kautta, esim. kasvu, asiakastytyväisyys jne.	Myynnin arviointi osana asiakasprosessia, esim. asiakastytyväisyyden kautta.
	Bonukset ovat tiimikohtaisia, ei tule kateutta ja kaikki puhaltavat yhteen hiileen.	Bonusjärjestelmä, joka palkitsee vain yhdessä tehdystä tuloksesta, ei yksittäisistä suorituksista. Joko tiimikohtainen palkitseminen, tai koko henkilöstön palkitseminen asiakasprosessin mittareilla (esim. asiakastytyväisyys läpi koko asiakasprosessin)
Työterveys		
Osalla Finnbeing-aluetta ongelma: työterveyspalvelujen saatavuus Joskus on jossain ollut sellaista näkemystä, että kotiasiat eivät kuulu työpaikalle - ei meillä, mutta Mikkelissä	Elämäkolmio: Työ, perhe, vapaa-aika (oliko ne nämä...?)	Finnbeing-toimintakulttuuri: täällä voi työskennellä joustavasti elämäntilanteen mukaan, ja työntekijästä välitetään oikeasti.
	Esim. kehityskeskusteluissa ja työvuorojen järjestelyissä huomioidaan kaikki elämäkolmion osa-alueet	Elämäkolmion huomioiminen esim. työvuoroissa ja työtehtävien suunnittelussa.
Tyky-päiviä on järjestetty	Life-fit –toiminta: TYKY-päiviä, kilpailuja, etukortteja ym. Liikuntaa tuetaan 400 € verottajan hyväksymään enimmäismäärään asti.	Enemmän yhdessä tekemistä verkostossa, muutakin kuin työ ja bisnes?
Muuta		
	Yritysostoilla laajentuminen on tuonut mukanaan erilaisia yrityskulttuureja, mikä on ollut haasteellista	Finnbeing-toimintakulttuuri: erilaisten yrityskulttuurien yhteen sovittaminen.
	Iin yksikön haaste on ollut vahvasta johtajavetoisuudesta itseohjautuvuuteen siirtyminen	Itseohjautuvuuden tukeminen prosesseilla.
	Laatujärjestelmänä ISO9001	Finnbeing-laatujärjestelmä