

Life

MAGAZINE

Kevät / Kesä — 2015

MANDATUM LIFE

12 — 20

Oppia, intoa ja viisautta ikä kaikki

Eläkeiän nousu ja työelämän murros
haastavat perinteiset työurat.

38

Roihuava intohimo saa
kasvun kytemään.

44

Luottamus on uskoa
hyvään itsessä ja muissa.

50

”Omana itsenä suoritus voi olla sataprosenttinen.”

Aki Hintsa auttaa katkenneita
keskittymään kokonaisvaltaiseen
hyvinvointiin.

48

Yrittäjän onnistunut exit
vaatii ennakointia.

Kaikki yhdessä koossa.

Uudistuneesta Audin kompaktimallistosta
löytyy jokaiselle omansa.

Eläköön vaihtoehdot! Audin uudistuneesta kompaktimallistosta löytyy nyt jokaiselle sopiva auto: uusi monikäyttöinen Q3, erikoisvarustellut A3 Sportback ja Sedan Open Sky -mallit, design-ikoni TT, edistyksellinen A3 e-tron -pistokehybridi ja ketterä A1 Sportback. Tutustu mallistoon osoitteessa audi.fi/sopiisinulle



Esim. Uusi Audi Q3 alk. 36.500 €.

Audi Care Base
-huolenpitosopimus
Q3-malleihin
alk. 28,10 €/kk.



Audi Q3 1.4 TFSI ultra 110 kW (150 hv): autoveroton hinta: 29.050 €, arvioitu autovero 7.450,22 €*, kokonaishinta: 36.500,22 €. Vapaa autoetu 745 €/kk, käyttöetu 565 €/kk. Keskikulutus 5,6 l/100 km. *CO₂-päästöt 128 g/km. Hintaan lisätään jälleenmyyjäkohtaiset toimituskulut. Kuvan autot erikoisvarustein.

TÄSSÄ NUMEROSSA

”Terveen ikärakenteen ja hyvän ikädiversiteetin säilyttäminen on yrityksille valtavan tärkeää.”

Christoph Vitzthum



12



”Tärkeintä on puhua siitä, mitä työhyvinvointi on ja mistä kokemus työhyvinvoinnista koostuu.”



21

Hannele
Jakosuo-Jansson

9 PÄÄKIRJOITUS

Risto Honkasen mukaan suomalaiset arvostavat suunnitelmallisuutta, mutta oman talouden järjestely on välillä niin ja näin.

12 DIALOGIA. OPPIA. VIISAUTTA. INTOA. IKÄ KAIKKI.

Työurat pidentyvät, mutta työurajohtaminen ei ole ikäkysymys. Se on yhteistyön hiomista ja työn tuunaamista jokaiselle persoonalle sopivaksi. Eri-ikäisten työntekijöiden dialogi vie yritystä eteenpäin.

21 KOMMENTTI: YHTEINEN VASTUU HYVINVOINNISTA

Hannele Jakosuo-Jansson uskoo, että hyvä esimiestyö ja toimiva työyhteisö edistävät pitkiä työuria. Jokaisella on kuitenkin vastuu työhyvinvoinnistaan ja oman osaamispääomansa kehittämisestä.



9

MUALLA SAMOISTA AIHEISTA

”Jokainen euro, punta, kruunu, rupla, dollari tai jeni on tietysti jonkun varallisuutta, mutta samalla se on myös jonkun velkaa. Seteliä lompakossaan kantava kuluttaja tuskin kokee olevansa velkoja, mutta seteli on kuitenkin keskuspankin velkaa setelinhaltijalle. Pankkitalletus puolestaan on pankin velkaa asiakkaalle.”

euro.fi, Suomen Pankin Eurokampus-sivusto, jolla pankki edistää talousosaamista.

📌 Velkaa on annettu ja otettu kautta maailman sivun. Mutta mitä nykytahtinen velkaantuminen tarkoittaa? s. 36–37

61,2

Eläkkeellesiirtymisikä nousi vuonna 2014 merkittävästi. Suomalaiset jäivät työeläkkeelle keskimäärin 61,2-vuotiaana. Edellisenä vuonna eläkkeelle jäätiin keskimäärin 60,9-vuotiaana.

-8%

Eläkkeelle siirtymisen myöhentymiseen vaikuttivat eniten työkyvyttömyyseläkkeet, joiden määrä laski edellisvuodesta 8 prosenttia. Vanhuuseläkkeelle siirtyi edellisen vuoden tapaan yli 50 000 suomalaista.

+3

Vuonna 2017 voimaan tulevassa eläkeuudistuksessa eläkkeellesiirtymisajan odote on nostettu 62,4 vuoteen eli kolmella vuodella nykyisestä.

Lähteet: Eläketurvakeskus, Etlä, eläkeuudistus.fi

📌 Miten vuoden 2017 eläkeuudistus tulisi huomioida työntekijöiden eläköitymisen johtamisessa? s. 22–25



”Meidän sukupolvemme on saanut elää Suomessa poikkeuksellisen hyvää vaihetta. Olemme saaneet nauttia siitä, mitä meitä edeltävät sukupolvet ovat saaneet aikaan. Meidän tulee nyt yhdessä ponnistella sen eteen, että maamme on seuraavillekin sukupolville yhtä hyvä paikka elää ja toimia!”

Matti Alahuhta, EK:n puheenjohtaja Elinkeinoelämän keskusliiton edustajiston kokouksessa 25.11.2014

📌 Suomi pelastuu aktiivisten ja intohimoisten ihmisten avulla, s. 38–42

Kuva: Outotec

TÄSSÄ NUMEROSSA



”Opettajieni valinnassa olen aina luottanut intuitioon. Heillä kaikilla on ollut pyyteetön halu välittää osaamistaan eteenpäin.”

Artturi Kröger

22 STRATEGINEN SIIRTO

Vuoden 2017 eläkeuudistus laittaa eläkeiän joustamaan entisestään ja laajentaa suomalaisten työpaikkojen ikädiversiteettiä. Siksi eläköitymisen johtaminen vaatii toimivan strategian.

26 INVESTOI VIISAASTI, VIESTI SELKEÄSTI

Anna Berglindin mukaan organisaation palkitsemista ja siitä viestimistä on jatkuvasti kehitettävä, aivan kuten muitakin henkilöstöprosesseja ja liiketoimintaa.

28 RAHASTA JA HENGESTÄ

Seuraa sijoituksia mobiilisti, sijoita siihen mitä kulutat, tee elämysmatka Sarfvikin golfkentälle ja muita ajankohtaisia vinkkejä.

32 HUOLELLISESTI VALMISTELTU JA TARKASTI KOHDENNUTTU

Pörssissä noteeratut rahastot eli ETF:t vastaavat entistä monipuolisemmin sijoittajien tarpeisiin. Maailman suurimman varainhoitajan BlackRockin ETF-tuotekehitystä johtava **Tom Fekete** kertoo, miten kehitystyötä tehdään.

36 VELKA ON VELI OTETTAESSA, VELIPUOLI MAKSETTAESSA

Velan määrä maailmassa kasvaa, ja liikkeellä on negatiivisen koron lainapapereita. Mistä on kyse ja mitä pelillä tavoitellaan? Salkunhoidon johtaja **Juhani Lehtonen** kertoo.

38 ROIHUAVA INTOHIMO, KYTEVÄ KASVU

Yhteiskunnassa vallitsee juuri sellainen tunnelma, jota sen yksilöt kantavat sisällään. Tee sitä, mistä motivoitunut. Säilytä tasapaino. Jaa intohimoa eteenpäin.

44 LUOTTAMUS KANTAA

Sulje silmät ja kaadu taaksepäin. Kuka ottaa kiinni ja pysyykö ote? Kenen käsiin luottaisit itsesi? Kysyimme kolmelta oman alansa vaikuttajalta, mistä luottamus syntyy ja kuinka sitä kasvatetaan.

48 YRITTÄJÄN ONNISTUNUT EXIT

Yrittäjyys saa parhaan mahdollisen lopun, kun sukupolvenvaihdokseen, yrityskauppaan tai yllättäviin tilanteisiin varaudutaan hyvissä ajoin.

MUALLA SAMOISTA AIHEISTA

Ortopediaan ja traumatologiaan erikoistunut **Aki Hintsa** on tullut tunnetuksi formulalääkärinä, nykyään hän johtaa omaa klinikkaansa Genevessä. Hintsa hoitaa asiakkaitaan hyvin kokonaisvaltaisesti itse kehittämälleen metodilla. Aiheesta kertoo maaliskuussa ilmestynyt kirja *Aki Hintsa - Voittamisen anatomia*.

📖 Aki Hintsan elämänilosofiasta voit lukea lisää sivulta sivuilta 50-55.



Aki Hintsa - Voittamisen anatomia. Oskari Saari. WSOY 2015.

vät jo sinänsä ihmisen hyvinvointia. Ihminen on todennäköisemmin tyytyväinen, kun hän tietää, kuka hän on, mitä elämäänsä tekee ja miksi.

Toinen tärkeä syy on kestävä motivaatio. Hintsan malli pyrkii pysyvään muutokseen eli muuttamaan huonoja tottumuksia yksi kerrallaan paremmiksi, pysyvästi. On tärkeä ymmärtää, että myös fysiologiset muutokset lähtevät psyykestä.

Tutkimukset osoittavat, että pienenkin tottumuksen muuttaminen on pitkä prosessi. Yhden elämäntapamuutoksen vaatimaa aikaa on mahdotonta sanoa tarkasti, mutta Hintsan mallissa käytetään kahden kolmosen nyrkkisääntöä: muutetaan korkeintaan kolmea tapaa kerrallaan, vähintään kolmen kuukauden ajan ennen seuraavia muutoksia.

Pysyvään muutokseen tarvitaan kestävämpi motivaation lähde kuin esimerkiksi pelkkä halu laihtua. Sellainen on vaikkapa halu laihtua, jotta pystyisi vielä eläkevuosina olemaan aktiivinen ja viettämään aikaa lasten ja lastenlasten kanssa. Pitää haluta muutosta itse ja ymmärtää, miksi tekee niin kuin tekee. Jos motivaatio on häilyvä, muutos ei kestä.

Arvoja voi ajatella omien päätösten ankkureina. Kun tiedostaa, mihin oma päätös perustuu, miksi sen on tehnyt ja mitä sillä tavoittelee, päätös kestää todennäköisemmin silloinkin, kun sen pitäminen on haastavaa. Ankkuri kestää, vaikka vähän tuulisi. Jos taas muutosta lähtee tekemään ulkoapäin, on vaikeaa saada aikaan kestävää vaikutusta. Kipinä ei syty ilman omaa oivallusta siitä, miksi jotain tekee. Ulkoiset seikat voivat motivoida yleensä vain tilapäisesti.

Urheilija, jonka motivaatio ei ole aito, voi noudattaa tunnollisesti valmentajan ohjeita harjoituksissa. Hän toimii valvovan silmän alla oikein mutta harjoitusten päätyttyä saattaa luistaa urheilijan elämään kuuluvista muista, sovituihinkin asioista, kuten oikeanlaisesta ravinnosta tai riittävästä unesta, ja lähteä

TÄSSÄ NUMEROSSA

”Politiikkakävelyt eivät ole terapiaa tai sisällä haavoittuneiden sielujen hoitamista.”

Matti Apunen



56



66



73



50



62



60

”Hyväntekeväisyys on tehokkaampaa, kun siihen sidotaan mukaan yrityksen erikoisosaamista.”

Kellie McElhaney

50 MAAILMAN ONNELLISIN MIES

Aki Hintsa on tehnyt töitä niin moottoriratojen pauhussa kuin eristetyn huoneen hiljaisuudessa. Nyt hän keskittyy vammojen korjaamisen sijaan niiden ennaltaehkäisyyn ja jatkuvaan hyvinvointiin.

56 KUNTAKUUME

Kunnat painiskelevat talousvaikeuksissa, toipilaina muutosten keskellä. Samalla toimintoja tulisi kehittää ja tehostaa. Löytyykö palkkaus- ja palkkiojärjestelmien kehittämistä ratkaisu ongelmaan?

60 VÄLITÖN KIITOS

Nopea kertapalkitseminen on mainio keino kiittää työntekijöitä onnistumisista ja viestiä työyhteisölle, minkälaisia työtapa ja organisaatio arvostaa.

62 YRITYSVASTUU ON BISNEKSEN YTIMESSÄ

Professori **Kellie McElhaney** sanoo, että yritysvastuun tulee olla kiinteä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja liitettävä yrityksen erikoisosaamiseen. Vain silloin se hyödyttää yritystä ja on uskottavaa.

66 ASKEL ASKELELTA

Kävely on Suomen suosituin harrastus. Siihen kookuttuneet **Sikke Sumari** ja **Matti Apunen** tietävät, että korruttomasta olemuksestaan huolimatta lajissa ei ole mitään tylsää.

73 100 SANAA ITSETUNTEMUKSESTA

Itsetuntemus on kuin taika-avain. Voimavaroillaan tekee ihmeitä, kun ymmärtää itseään ja osaa lukea ympäristöään, kirjoittaa päätoimittaja **Niina Riihelä**.

74 STRATEGIA TOTEUTUU OPERATIIVISELLA TYÖLLÄ

Harri Kermisen mukaan hallituksen tulisi tukea innostusta ja innovatiivisuutta ja sparrata enemmän operatiivista johtoa kilpailukyvyyn parantamiseksi.

MUALLA SAMOISTA AIHEISTA

KÄVELEMINEN

Kävelyä on kun ihminen liikkuu takaraajoillaan pystyasennossa. -- Sigfridus Forsiuksen mukaan ihminen luotiin pystyasentoon "Woidakseen tarkastella Taivasta / Sekä yläpuolellaan näkyviä olioita". Tästä huolimatta käveleminen liitetään nykyään yhä useammin virkistytymiseen ja horisontaaliseen havaitsemiseen (*Lainaus Kari Aronpuro: Vähäfyysikka*) JV

> MATELIJA > PYSTYKÄÄRME



Kuva: Getty Images

📖 Kävely on aina kävelyä, mutta siihen voi suhtautua monella tapaa. s. 66–71.

Lähde: Ensyklopedia. Janne Nummela, Tommi Nuopponen, Jukka Viikilä. Osuuskunta Poesia 2011.

MATELIJA

Matelija on riittävän nopea ehtiäkseen perille matelemalla. Tosin matelijat eivät ole juuri ehtineet maailman metropoleihin. Autiomaat, viidakot ja kallionkolot ovat niiden syyssijojia. Ehkä ne pyrkivätkin niihin. Matelijan olemukseen kuuluu suuri määrä pyrkimistä ja voimaa, vähäinen määrä lennokkuutta. Käärmeen silmässä on horisontin kuva. -- JN

> KÄVELEMINEN > PIMENTOLA > PUUJALAN KÄYTTÖ > PONNISTELU > PYSTYKÄÄRME

PÄÄKIRJOITUS

”Nyt kannattaa istua alas ja tehdä loppuelämän taloussuunnitelma.”



Kuvitus: Tommi Vallisto

Pysy hereillä

Tuskin kukaan haluaisi työskennellä yrityksessä, jossa ei ole liiketoimintasuunnitelmaa tai strategiaa. Harva haluaisi laittaa jälikasvuun kouluun, jossa ei noudateta minkäänlaista opetussuunnitelmaa.

Vaadimme ja arvostamme suunnitelmallisuutta melkein kaikilla elämänalueilla, mutta oman talouden kanssa on välillä niin ja näin. Oletamme, että asiat järjestyvät jollain tavalla.

Mutta on ikävää aloittaa esimerkiksi eläkevuotensa pahanpäiväisellä säikähdyksellä.

Suomessa toteutetaan vuonna 2017 työeläkejärjestelmän uudistus, jonka tarkoituksena on vähentää väestön ikääntymisestä johtuvaa kestävyysvajetta ja pienentää yhteiskunnan kustannuksia. Pyrkimyksenä on kasvattaa tulevien ikäluokkien keskieläkettä kaikilla koulutustasoilla ja pienentää samalla työeläkemaksujen nousupainetta.

Keskieläketilasto kertoo kuitenkin yksilötasolla hyvin vähän. Onko mahdollista, että työurasi pitenee mutta eläkkeesi pienenee silti 10 prosenttia? Kannattaa olla hereillä ja ottaa eläkkeestä selvää.

Kestävyysvajeen pienentäminen vähentää julkisen sektorin kustannuksia ja tulonsiirtoja yksityisille kansalaisille. Eläkelupauksia on noin 600 miljardin edestä mutta varallisuutta alle kolmannes siitä. Loput, reilusti yli 400 miljardia, ovat tulevia, minun ja sinun lasten ja lastenlasten maksuja.

Mandatum Lifen tavoitteena on tulkita yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia niin, että voimme auttaa yksilöitä ja yrityksiä löytämään viisaat tavat toimia. Omaehtoinen varautuminen eläkeaikaan on jatkossa entistä tärkeämpää. Taustalla on kysymys yksityisen ja julkisen rahoituksen rajanvedosta. Yksilön on entistä tärkeämpää ottaa itsestään vastuu finanssitoimijana.

Finanssialan keskusliitto julkaisi viime vuonna kattavan tutkimuksen suomalaisten suhtautumisesta vakuutuksiin. Tutkimus osoitti, että 80 prosenttia suomalaisista pitää vapaaehtoisia vakuutuksia välttämättöminä sosiaaliturvan täydentäjinä, vaikka Suomessa yhteiskunta tarjoaa useille hyvän turvaverkon. Moni arvioi, että vakava sairastuminen, työkyvyttömyys tai kuolema on niin iso riski omalle tai perheen taloudelle, että lisä-

vakuutus on tarpeen. Jokainen voi vaikuttaa oman toimeentulonsa riittävyteen myös eläkkeellä. Säästämällä eläkeaikaa varten voi parantaa elintasoa tai halutessaan aikaistaa eläkkeelle jäämistä ennen lakisääteistä ikää.

Nyt kannattaa siis istua alas ja tehdä loppuelämän taloussuunnitelma. Yllätyksiä ei tule, jos niihin on varautunut. Fokus voimaannuttaa. Fiksu ei rajaa suunnitelmaa vain itseensä. Viimeistään elämän ehtopuolella kannattaa selvittää, millaiset seuraamukset omaisuudesta jää jälkipolville. Talo pääkaupunkiseudulla ja kesämökki voivat olla miljoonan euron arvoisia. Niistä koitua perintöveroa voi olla 160 000 euroa, joka pitää maksaa yleensä 6–12 kuukauden sisällä edun saamisesta. Se on iso summa kenelle tahansa.

Elämää – ja eläkettä – ei kannata jättää sattuman varaan. Tieto lisää turvaa ja antaa aikaa varautua tulevaan. Tänään on hyvä päivä ottaa vastuu loppuelämän onnesta.

Risto Honkanen

Kirjoittaja on Mandatum Lifen johtaja.

Parempi suunnitelma

Ovatko rahasi alttiina asioille, joita et ole tullut ajatelleeksi?
Niin se vain on, että varallisuutesi voi paremmin,
kun rahat ja henki liitetään toisiinsa ja pääset sijoittamaan
tehokkaasti suuren toimijan kyydissä. Vaadi meiltä
parempi suunnitelma jo tänään. Se ei vie paljoa aikaasi nyt
ja voi säästää sinut monelta huolelta huomenna.

mandatumlife.fi/parempisuunnitelma

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI





DIALOGIA.

VIISAU

Intoa.

IKÄ KAIK

Työurien pidentyessä organisaatioissa työskentelee yhä enemmän eri-ikäisiä ihmisiä. Työurajohtaminen ei ole kuitenkaan ikäkysymys. Se on yhteistyön hiomista ja työn tuunaamista jokaiselle persoonalle sopivaksi. Eri-ikäisten työntekijöiden dialogi vie yritystä eteenpäin.

Oppia.

TTA.

KI.



Fazerin konsernijohtaja **Christoph Vitzthum** kertoo tarinan vuodelta 2002.

”Olin 31-vuotias, kun Wärtsilä lähetti minut juuri ostamansa John Crane-Lipsin toimitusjohtajaksi. Sain vastuulleni 1 600 työntekijää yhdeksässä maassa sekä joukon suoria alaisia, joista nuorin oli minua 10 vuotta vanhempi. Vanhin heistä oli japanilainen herrasmies, joka oli juuri täyttänyt 70 vuotta. Hän oli ensitapaamisessamme ihmeissään, miten hänellä voi olla näin nuori esimies. Keskustelumme ja tutustumisen jälkeen hän nousi, kumarsi ja sanoi, että hyväksyy minut esimiehekseen.”

Hyvän lopputuloksen mahdollisti miesten välille syntynyt luottamus. Vitzthum sanoo, ettei hänellä ollut valmiita ratkaisuja, vaan hän halusi aidosti kuulla vanhemman alaisen mielipiteitä firman kehittämisestä. Miehet keskustelivat yritysoston syistä, pitkän tähtäimen tavoitteista ja siitä, miten haluttuihin tuloksiin päästään.

”Vaikka meillä oli vuosien varrella koviakin vääntöjä asioista, yhteistyömme perustui aina hyvään vuorovaikutukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen. Sain häneltä vielä viime joulunakin kortin, vaikka hän jäi eläkkeelle jo monta vuotta sitten.”

Helsingin yliopiston tutkijakollegiumin tutkimusjohtaja ja Työterveyslaitoksen tutkijaprofessori **Jari Hakasen** mukaan työelämäkeskustelussa luodaan ikäryhmille turhaan erilaisia stereotypioita. Erot voivat olla suurempia ikäryhmien sisällä kuin ikäryhmien välillä, myös siksi että työelämän muutokset haastavat perinteiset, suoraviivaiset työurat.

”Ihmiset ovat työelämänsä eri vaiheissa yhä uudelleen tilanteissa, jossa he ovatkin noviiseja”, Hakanen sanoo.

Työelämän muutos merkitsee monille ikääntyvillekin työntekijöille uuden oppimista ja uuden aloittamista. Se vaatii huomattavaa kykyä sopeutua muutoksiin ja luottamusta omiin voimiin.

Työn tuunaaminen on yksi Hakasen tutkimailmiö, jossa työntekijä ottaa vastuun työnsä sisällön ja työntekotapojen sekä osaamisensa kehittämisestä. Työntekijä tuunaa työtään lisätäkseen työnsä mielekkyyttä, voimavaroja ja motivaatiota, jolloin hän on myös tuottavampi työntekijä.

”Voimme hyvin puhua itsensä ikäjohtamisesta eli vastuun ottamisesta ja työn tuunaamisesta oman elämäntilanteen mukaan. Tarve kasvaa työvuosien lisääntyessä, ja toisaalta eri-ikäisillä työntekijöillä on erilainen tuunamistarve.”

”Jos nuori kokee, ettei työ miellytä, hän lähtee Balille surffaamaan tai vaihtaa firmaa. Vanhempi työntekijä saattaa muuttua vähemmän tuottavaksi: hän on töissä, mutta suorituskyky laskee.”

Christoph Vitzthum



Vastuun ottamiseen tarvitaan myös Vitzhumin mainitsemaa luottamusta: työnantajan on annettava työntekijälle vapautta oman työnsä muokkaamiseen ja kehittämiseen.

Eri-ikäisten työntekijöiden dialogi vie yritystä eteenpäin. Siksi yritysjohton on huolehdittava, että sille on mahdollisimman paljon tilaa.

”Yritystä ei voi kehittää pelkästään 45-vuotiaan tai Y-sukupolven näkökulmasta. Meille Fazerissa on elinehto, että osaamme kuulla erikäisten ihmisten näkemyksiä ja palvella siten esimerkiksi vanhempia kuluttajia.”

Työntekijöiden osaamisen tuntemus on johtamisen ytimessä, mutta olemassa olevaa osaamista hyödynnetään ja kehitetään harmitavan vähän. Se näkyy jo rekrytoinneissa.

”Rekrytointitilanteessa selvitetään tarkoin ihmisen osaamiset, kyvyt ja intohimot. Kun työt alkavat, ne helposti unohtetaan. Oleellista olisi nähdä jatkuvasti ihmisen koko osaamispotentialiaali ja kehittää sitä. Joskus käy jopa niin, että organisaatioon palkataan uusi ihminen tekemään työtä, jonka aiemmin palkattu työntekijä olisi osannut tehdä paremmin”, Hakanen sanoo.

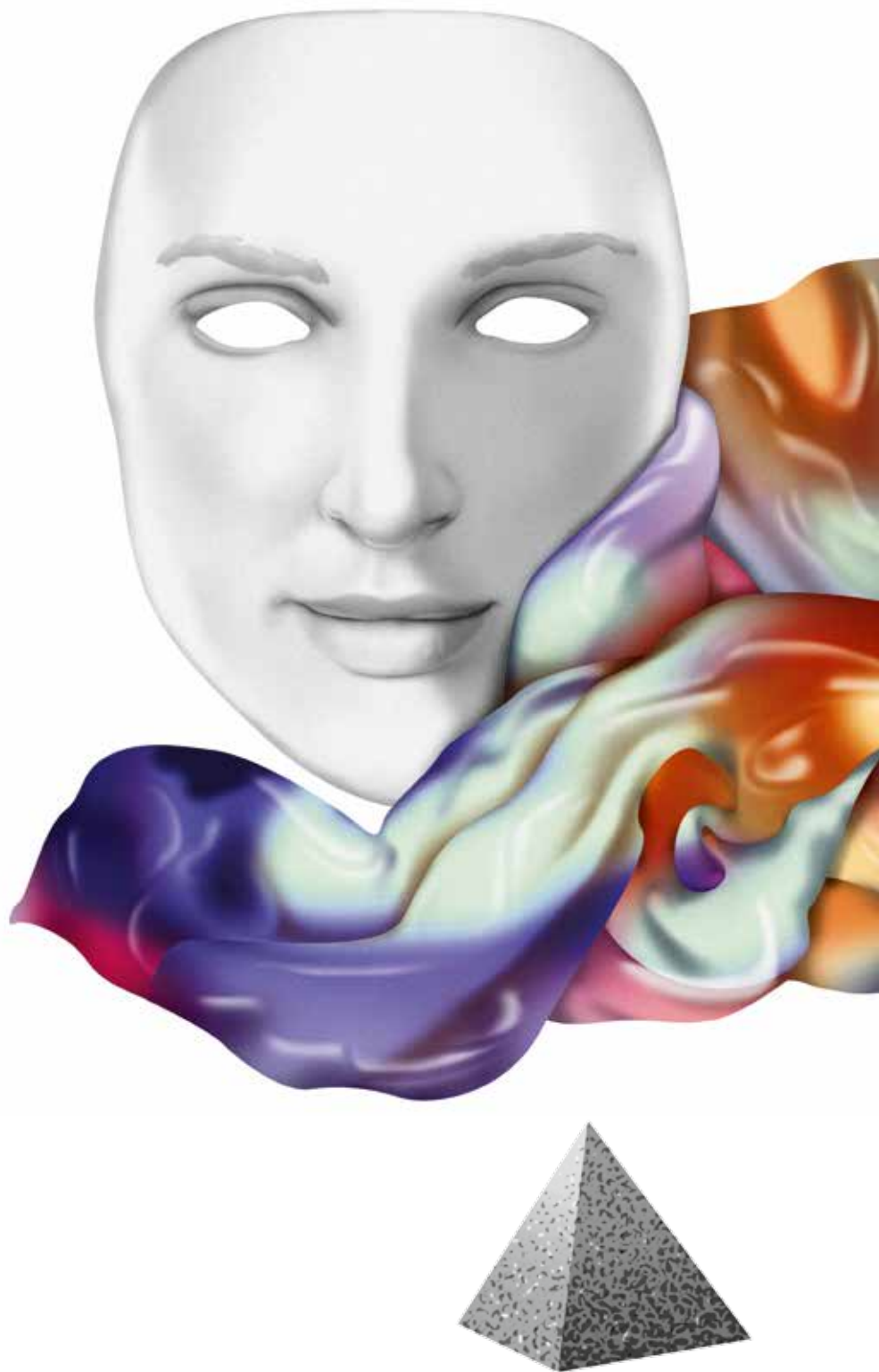
Yritysten on rakennettava toiminnassaan linkaarimalli, jossa eri-ikäisille on mietitty työuran eri vaiheisiin sopivia kehittämiskohteita, uravaihtoehtoja ja mahdollisuuksia kehittää omaa työtä. Työn tuunaamisen tarve vaihtelee, samoin kuin se, miten työn sisältöön halutaan vaikuttaa.

”Havaitsimme yli 11 000 ihmistä kattavassa tutkimuksessamme, että nuoret tuunaavat työtään jonkin verran enemmän kuin kokeneet työntekijät. He ovat avoimia uusille asioille, oppimiselle, kehittymiselle ja omien rajojen haastamiselle. Toisaalta voi olla, että tutkimuksessa seniorityöntekijä ei miellä työhönsä vaikuttamista tuunaamiseksi, vaan se on kokemuksen myötä muuttunut oleelliseksi osaksi työtä”, Hakanen sanoo.

Ikääntyneen työntekijän tarpeet työn muokkaamiseen ovat usein myös pienemmät, sillä pitkissä työurissa työ on useimmiten asettunut sellaisiin uomiin, jotka tyydyttävät tekijäänsä.

Tutkimus paljastaa myös mielenkiintoisen yhteyden työn tuunauksen ja työurien pituuden välillä.

”Aineistosta käy selvästi ilmi, että työn muokkaamisen mahdollisuus nostaa merkittävästi kaikissa ikäryhmissä halukkuutta tehdä pidempiä työuria. Tulosta selittää se, että työtä tuunatessa työntekijä voi paremmin hyödyntää vahvuuksiaan ja siten lisätä työn mielekkyyttä”, Hakanen sanoo.



”Oleellista olisi nähdä jatkuvasti ihmisen koko osaamispotentialiaali ja kehittää sitä.”

Jari Hakanen

Nuoret ovat vanhempien opettajia niin kodeissa kuin työelämässä. Se johtuu paitsi tekniikan myös ajattelu- ja toimintatapojen murroksesta.

Samalla vanhemmilla työntekijöillä on valtavasti annettavaa nuoremmille. Muodikkaan mentoroinnin rinnalla puhutaan tutusta mestari-kisällimallista.

”Mietimme Fazerilla kovasti, kuinka siirrämmme vanhempien työntekijöiden osaamista nuoremmille. Voimme ottaa mallia Saksasta, jossa lähes kaikissa firmoissa käytetty mestari-

”Oikea palkka on katsottava tehtävän mukaan, se on aivan oleellista myös työurien pidentämisessä.”

Christoph Vitzthum

kisällityöskentely koetaan valtavana voimavarana. Vaikkei meillä ole varsinaisia lainsäädännöllisiä esteitä luoda vastaavaa, pitää ainakin ammattiliittojen kanssa sopia pelisäännöt, jos mallia lähdetään edistämään Suomessa”, Vitzthum sanoo.

Työterveyslaitoksella mentoriohjelmaan osallistuneen Hakasen mielestä mentorointi on parhaita innovaatioita, joita on keksitty ihmisten vuorovaikutukseen työpaikoilla.

”Mentorille on hitsin opettavaista kuunnella itseään ja tiivistää oleelliset asiat osaamisestaan. Nuoremman kysely ja haastaminen tekevät todella hyvää”, Hakanen sanoo.

Mentorointi kuuluu työterveydenhuollon sekä työaikojen ja -roolien järjestämisen ohella niihin rakenteellisiin käytäntöihin, jotka tukevat työn tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Sen lisäksi tarvitaan ihmisten johtamista.

”Palveleva johtaminen on erilaisten johtamismien sateenvarjo, jonka ydinajatus on henkilöstön hyvinvointi. Esimiehen tärkein tehtävä on auttaa omaa porukkaa onnistumaan ja edistää yhteisiä päämääriä. Tässä johtamismallissa huomioidaan ihmisen ikä ja elämäntilanne, kuten osaamispotentiaalın kehittäminen eri ikäkausina”, Hakanen sanoo.

Käytännössä se merkitsee esimerkiksi itenäisyyden antamista varttuneemmalle työntekijälle ja nuoremmalle mahdollisuuksia osaamisensäätämiseen.

Nuoret vaativat rohkeammin ja suuremmin kuin vanhempien ikäluokkien edustajat. Vaatimukset koskevat niin työn sisältöä kuin johtamista. Toisaalta nuorilla ja varttuneemmilla on hyvin samanlaisia työn sisältöä koskevia odotuksia. Vaatimukset näkyvät erilaisena käytöksenä, jossa idealismi ja realismi iskevät kipinä.

”Jos nuori kokee, ettei työ miellytä, hän lähtee Balille surffaamaan tai vaihtaa firmaa. Vanhempi työntekijä saattaa muuttua vähemmän tuottavaksi: hän on töissä, mutta suorituskyky laskee”, Vitzthum sanoo.

Samat lääkkeet auttavat sekä nuorten että varttuneiden leipiintymiseen. Hyvä johtaminen, mielekäs työn sisältö, selkeät tavoitteet työlle sekä palautteen saaminen ja osaamisen arvostus kannustavat kaikenikäisiä työntekijöitä.

Vaikka perustarpeet ovat samanlaiset, käsitkset hyvästä johtamisesta ovat eri-ikäisillä erilaiset.

”Vanhemmilla työntekijöillä on realistisempi käsitys siitä, millaista hyvä johtaminen on. Nuorilta kuulee usein odotuksia täydellisestä elämänvalmentajasta, isähahmosta, ystävistä ja sparrauskaverista, kaikesta maan ja taivaan välillä. Me kauemmin työelämässä olleet käsitämme, ettei johtaminen ole helppoa ja että johtajatkin ovat tavallisia ihmisiä”, Vitzthum sanoo.



Työn mielekkyys, oppimismahdollisuudet, työssä kehittyminen ja hyvä esimies ovat nuorille koko ajan tärkeämpiä kriteerejä työpaikan arvioinnissa. Mutta rahallekin on käyttöä.

”Voi olla, että rahalla palkitsemisella on pienempi merkitys uran loppupäässä kuin aivan alussa. Nuorilla on asuntolainaa, perheen menot ja monia muita asioita, joihin palkkakehityksellä on suuri vaikutus”, Vitzthum arvelee.

Rahan merkitys ja motiivit sen ansaintaan muuttuvat iän myötä. Eläkekertymän karttuminen motivoi vanhempia työntekijöitä. Mutta ei yksin se. Raha on myös oikeudenmukaisuuskysymys: onko saamani korvaus reilu suhteessa panostuksiin ja aikaansaannoksiin sekä työtovereiden saamaan korvaukseen?

”Oikeudenmukainen ja läpinäkyvä palkitseminen on osa hyvää ikäjohtamista. Esimerkiksi automaattisista ikälisistä luopuminen on hyvä asia. Eihän palkka voi kasvaa pelkästään sen myötä, kuinka kauan työtä on tehnyt, vaan palkkaa on saatava työsuorituksen mukaan”, Hakanen sanoo.

Hyvä johtaminen ja hyvä työyhteisö ovat tehokkaita tapoja palkita työntekijää. Niillä luodaan vähintään yhtä vahvaa sitoutumista kuin materiaalisella hyvällä.

”Työpaikan vaihtamisen kynnyks nousee, jos työhön on kiva mennä, siellä on hyvä ilmapiiri ja mukava pomo. Tässä tilanteessa työntekijä punnitsee tarkoin omia arvojaan ja rahan merkitystä”, Hakanen vakuuttaa.

Työura nousi ennen lineaarisesti sekä organisaatorakenteessa että palkkakäyrällä. Nyt monen työura on projektikohtaista poukkoilua erilaisissa rooleissa.

Jos eilen olit asiantuntijana tuotekehityksessä, tänään olet osaston esimies, huomenna entisen alaisesi johdettava tuotantotiimissä.

Työtehtävien muutokset vaativat työntekijältä sopeutumista erilaisiin rooleihin ja niihin liittyvään erilaiseen palkitsemiseen.

”Monessa työpaikassa käy niin, että jos hyväpalkkainen johtaja siirtyy vähemmän vaativiin tehtäviin, palkka pysyy samana. Tähän pitää puuttua. Oikea palkka on katsottava tehtävän mukaan, se on aivan oleellista myös työurien pidentämisessä. Palkan pitää voida joustaa, sillä moni haluaa lyhentää ikääntyessään työaikaansa ja siirtyä kevyempiin tehtäviin”, Vitzthum sanoo.

Hän peräänkuuluttaa kokeneiden työntekijöiden arvoa ja merkitystä yrityksille, kunhan tehtävät ja myös palkat voivat joustaa tilanteiden mukaan. Muuten vaarana on tärkeän osaamisen katoaminen yrityksistä.

”Terveen ikärakenteen säilyttäminen on valtavan tärkeää yrityksille. Hyvä ikädiversiiteetti merkitsee sitä, että organisaatiossa on eri tavalla ajattelevia ihmisiä”, Vitzthum sanoo.



”Palvelevassa johtamismallissa huomioidaan ihmisen ikä ja elämäntilanne, kuten osaamispotentiaalin kehittäminen eri ikäkausina.”

Jari Hakanen

Eri-ikäisten ihmisten ajattelutavat valjastetaan yrityksen menestyksen eteen jo rekrytoinnissa ja tiimien muodostamisvaiheessa.

”Johtajan on päätettävä, ettei hän palkkaa itsensä näköisiä ihmisiä ja mietittävä, mitä osaamista tai ajattelutapaa hänen tiimeistään puuttuu. Se vaatii rohkeutta ja eriävien mielipiteiden sietämistä alaisilta. Diversiteetti johtaa väistämättä erimielisyyksiin, joiden ymmärtäminen ja johtaminen on taitolaji”, Vitzthum sanoo ja ottaa esimerkiksi itsensä.

”Ekstroverttinä minusta on mukava palloilla ihmisten kanssa ajatuksia. Introvertti kauhistuu tällaista, haluaa päästä rauhassa miettimään ja tulla esittämään oman kantansa, kun se on valmis.”

Diversiteetin johtamisessa Suomi on melkoinen kehitysmaa. Ympäristö, jossa jyllää yksimielinen, miehinen, insinöörimäiseen asiantuntemukseen perustuva ajattelu ja päätöksenteko, ei ole paras kasvualusta innovatiivisille, uutta luoville ja poikkeaville ajattelutavoille.

”Ylimmän johdon on hyväksyttävä, etteivät asiat aina mene helpoimman kautta. Voisimme ottaa mallia ruotsalaisista, joiden diskuteeraaminen on paljolti sitä, että päätöksentekoon halutaan mukaan erilaisia ja eriäviä mielipiteitä”, Vitzthum sanoo.

Esimiehet ovat suomalaisorganisaatioissa edelleen kahdessa roolissa: ihmisten johtajia ja oman alansa asiantuntijoita. Johtaminen on yhdessä tekemistä ja työn ohjaamista arjessa. Tiimit tarvitsevat esimiehen, joka luo hyvän työilmapiirin ja turvallisuuden tunteen.

”Esimiesten on katsottava, etteivät nuoret polta itseään loppuun. Heille on osoitettava, mikä on riittävä työsuoritus ja kannustettava siihen. Toisaalta ikääntyneiden kanssa on katsottava, mikä innostaa ottamaan vastaan uusia haasteita, jotta työn imu säilyy. Molempien ryhmien kohdalla esimiesten on tunnettava alaisensa ja heidän tarpeensa. Tämä edellyttää pysyvyyttä ja kestävästä esimiestyötä, ei jatkuva tiimien rikkomista ja uusien perustamista”, Hakanen sanoo.

Kyky sietää muutoksia liittyy yrityskulttuuriin ja haluun kehittää henkilöstön osaamista aktiivisesti esimerkiksi rotaatiomallilla. Fazerilla lisätään koko ajan liikkuvuutta eri liiketoimintojen ja roolien välillä. Vitzthumin mukaan nuorilla on henkisesti hyvä kyky omaksua roolimutokset, vanhemmilta vie enemmän aikaa huomata toiminnan edut.

Työn mielekkyys, oman osaamisen kehittäminen ja onnistuminen erilaisissa tehtävissä lisäävät työssä viihtymistä ja kannustavat parempiin suorituksiin. Rotaatiolla ja muutoksilla on kuitenkin rajansa.

”Organisaatiomuutokset eivät saa olla itse-tarkoitus”, Vitzthum alleviivaa.

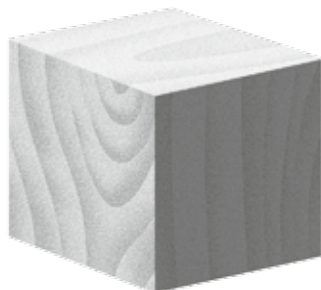
Akateeminenkin tutkimus tukee havaintoa, jonka mukaan jatkuvat muutokset eivät tuota haluttuja tuloksia.

”Ei ole mitään mieltä osoittaa uuden johtajan pätevyyttä muuttamalla organisaatiorakenteita. Yksinkertaiset toimintatavat ja rakenteet pitäisi nostaa kunniaan”, Hakanen sanoo.

Työntekijätkään eivät innostu organisaatiomuutoksista. Hakasen mukaan erityisesti monet muutokset nähneet kokeneet työntekijät menettävät luottamuksen johtoa kohtaan, kun jatkuva mylläys heikentää työn tekemisen edellytyksiä.

”Uusi työntekijä on mielettömän suuri oppimisen mahdollisuus organisaatiolle.”

Jari Hakanen



*”On hienoa, että nuorilta puuttuu
herranpelko ja että he puhuvat
asioista avoimesti.”*

Christoph Vitzthum



Muutosmyllyt syövät työn imua ja ovat omiaan vähentämään kiinnostusta pitkiä työuria kohtaan. Leipään-tyminen lisääntyy ja katse siirtyy eläkevuosiin.

”Työn mielekkyys on vanhemmilla työntekijöillä erittäin tärkeä motivaatiotekijä. Se katoaa helposti jatkuvien muutosten keskellä. Vaikka terveys olisi kuinka hyvä, motivaatio ja sitoutuminen työpaikan tavoitteisiin laskee”, Hakanen sanoo.

Työpaikkoja viime vuosina koetelleet irtisanomisaallot ovat lisänneet erävarmuutta ja turvattomuutta. Hakasen mukaan turvallisuuden heikkeneminen rikkoo työnantajien ja työntekijöiden välisen psykologisen sopimuksen.

”Meillä on työelämässä kokeneita, sitoutuneita ja työkeskeisiä sukupolvia, joiden turvallisuuden tunne on heikentynyt ja motivaatiotaso laskenut huomattavasti. Myös nuoret sukupolvet ovat erittäin työkeskeisiä ja sisäisen motivaation kannustamia työntekijöitä, joiden sitoutumista työnantajiin nyt koetellaan”, Hakanen sanoo.

Turvallisuus nähdään varmuutena työsuhteen jatkumisesta. Psykologinen turvallisuus korostuu iän myötä kertyvien kokemusten kautta.

”Turvallisuus liittyy pysyvyyden lisäksi työpaikan psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin, siihen hyväksytäänkö minut sellaisena kuin olen. Tämä koskee sekä esimiehiä että alaisia ja on yksi työhyvinvoinnin perusta”, Hakanen sanoo.

Hänen mukaansa ihmiselle kumuloituu iän myötä sekä hyviä että huonoja kokemuksia. Jos työntekijällä on esimerkiksi vuodesta toiseen välipitämätön tai ennalta arvaamaton esimies tai jos työyhteisössä kiusataan, kasautuvat paineet rasittavat valtavasti ikääntyvää työntekijää.

Nuoret kasvavat työelämään, jossa ei odotetakaan, että yhdellä työnantajalla pysytään koko työuran ajan. Pitkän työsuhteen sijaan he arvostavat työyhteisön turvallista ja työssä tukevaa ilmapiiriä sekä mahdollisuutta kehittyä ja oppia senioreilta. He odottavat, että heitä kuunnellaan ja heidän ajatuksistaan ollaan kiinnostuneita.

”Uuden työntekijän potentiaalia pitäisi aina osata hyödyntää. Muutaman kuukauden jälkeen olisi hyvä käydä läpi, mitä tulokas muuttaisi paremmaksi ja millä tavoin työpaikalla voisi toimia toisin. Tämä on mielettömän suuri oppimisen mahdollisuus organisaatiolle”, Hakanen sanoo.

”Esimiesten on katsottava, etteivät nuoret polta itseään loppuun. Ikääntyneitä on innostettava ottamaan vastaan uusia haasteita, jotta työn imu säilyy.”

Jari Hakanen

Nuori sukupolvi haluaa puhua asioista avoimesti, rehellisesti ja silloin kun tilanne on päällä. Se on voimavara, joka virkistää työpaikan ilmapiiriä, kertoo rohkeudesta ja osoittaa luottamusta työyhteisöä kohtaan. Avoin keskustelu koettelee myös rajoja.

Vitzthum kertoo vielä toisen, tuoreemman tarinan.

”Eräänä päivänä ihmettelin saamaani palautetta. Yksi alaisistani sanoi, että olen ihana ihminen, koska olin toiminut hänen mielestään oikein. Mietin, olisinko koskaan voinut sanoa omalle esimiehelleni näin. Tuskin. Samana päivänä toinen alaisistani sanoi päin naamaa, että ’toi päätös, jonka sä teit, on ihan p---stä’. En ikinä voisi sanoa näin omalle esimiehelleni. On hienoa, että nuorilta puuttuu herranpelko ja että he puhuvat asioista avoimesti”, Vitzthum sanoo tyytyväisenä.

Samaan aikaan kokemus ja vanhemman ihmisen viisaus ovat kullannarvoisia. Kun joutuu tekemään isoja päätöksiä epävarmassa ympäristössä, on turvallista konsultoida vanhempia ja kokeneita osajia.

Kokeneilla työntekijöillä on rooli myös silloin kun eletään nousukautta ja vain taivas on rajana. Into ja pelottomuus eivät ole yksin nuorten ominaisuuksia.

”Vanhemmissa ihmisissä on sama into kuin nuorissa”, Vitzthum muistuttaa.



KOMMENTTI

”Hyvä esimiestyö ja toimiva työyhteisö edistävät pitkiä työuria.”

Yhteinen vastuu hyvinvoinnista



Teksti: Jukka Nortio

” Ikäjohtamisen sijaan puhumme Neste Oilissa työurien johtamisesta ja erilaisista kehityspoluista. Kun mietimme ikää ja ihmisten erilaisia elämäntilanteita, käytössämme on yhteinen työhyvinvoinnin johtamisen malli. Työurien osalta huomioimme yksilön motivaation ja soveltuvuuden pohjalta yhdessä, viekö hänen kehityspolkunsa esimieheksi vai huippuasiantuntijaksi. Arvostamme molempia työuria, ja siksi molemmilla urapoluilla myös palkitaan yhtälailla.

Nykynuoret ovat kasvaneet hyvin erilaisessa ympäristössä, siksi he suhtautuvat moniin työelämän perusasioihin eri tavoin kuin vanhempi sukupolvi. Heillä on hyvä ymmärrys omasta osaamisestaan ja kyky vaatia itselleen hyviä työoloja. Nuorten oppimisympäristö ja tapa oppia ovat aivan toisenlaiset kuin vanhemmilla työntekijöillä. Nämä luovat heille uudenlaisia valmiuksia. Nuoret ovat rohkeita ja haastavat usein meitä keski-ikäisiä johtajia.

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen on kyettävä hyödyntämään sekä nuorten tuoreita näkemyksiä että vanhempien työntekijöiden arvokasta kokemusta. Innokkaat ja kärsimättömät nuoret tuovat uusia ajatuksia siihen, kuinka organisaatiossa voisi toimia ja oppia asioita uudella tavalla. Samalla pitää arvostaa seniorityöntekijöiden vuosien varrella karttunutta kokemuseräistä tietoa, johon liittyy sekä dokumentoitua että hiljaista tietoa.

Esimiehen on osattava johtaa niin, että molemmat ryhmät kokevat työn mielekkääksi ja arvokkaaksi, että he oppivat toisiltaan ja että siitä on lisäarvoa yhtiölle. Esimiehen tehtävä on toimia usein välittäjänä, kun nuorten ja kokeneiden toimintatavat ja kommunikaatio törmäävät toisiinsa. Esimies on valmentaja, pelinrakentaja ja tavoitteiden asettaja.

Valmentava johtaminen on tärkeässä roolissa sekä nuorten että kokeneiden työntekijöiden johtamisessa. Esimiehellä on monesti rooli myös tiiminsä asian-

tuntijana, jolloin valmentavan roolin merkitys korostuu.

Hyvä esimiestyö ja toimiva työyhteisö edistävät pitkiä työuria. Työntekijän osaamisen ja asiantuntijuuden arvostus merkitsee seniori-ikäisille työntekijöille paljon. Työn merkityksen, työroolin ja tavoitteiden kirkastaminen auttaa motivaation säilyttämisessä ja pitkällä työurilla jaksamisessa.

Kun ryhdyimme miettimään työhyvinvoinnin johtamista Neste Oilissa, keskustelimme, pitäisikö meillä olla ikäohjelmia. Päädyimme henkilöstön edustajien kanssa siihen, että työhyvinvointiohjelma on kaikille yhteinen. Tärkeintä on puhua siitä, mitä työhyvinvointi on ja mistä kokemus työhyvinvoinnista koostuu. Jokaisella on vastuu työhyvinvoinnistaan, omasta osaamis pääomastaan ja sen kehittämisestä. Työmarkkina-arvo on jokaisen omissa käsissä.”

Hannele Jakosuo-Jansson
on Neste Oilin henkilöstöjohtaja.

Teksti: Hertta Vuorenmaa – Kuvitus: iStock

STRATEGINEN *SIIRTO*

Vuoden 2017 eläkeuudistus laittaa eläkeiän joustamaan entisestään ja laajentaa suomalaisten työpaikkojen ikädiversiteettiä. Siksi eläköitymisen johtaminen vaatii toimivan strategian.

Suomalainen eläkejärjestelmä uusiutuu vuoden 2017 alusta. Uudistuksen keskeisimpinä tavoitteina on pidentää työuria ja pienentää julkisen talouden kestävyysvajetta.

Koska uudistus luo Suomeen entistä monimuotoisemman työeläkemaailman, eläköitymiseen liittyvä ennakointi on yrityksille yhä tärkeämpää.

”Yrityksissä on mietittävä eläköityvien tietotaidon ja osaamisen siirtämistä, työkyvyttömyysriskejä sekä kokonaisuuden hallintaa tilanteessa, jossa yksi työntekijä jää eläkkeelle 60-vuotiaana ja toinen 70-vuotiaana”, konkretisoi Mandatum Lifen Yritykset-yksikön johtaja **Tarja Tyni**.

Edellinen eläkeuudistus vuonna 2005 toi paljon muutoksia, joista merkittävin oli 63–68-vuotiaiden liukuva eläkeikä. Osa yrityksistä ei ole vielä löytänyt toimivia tapoja eläköitymisten ennakointiin, eikä vuoden 2017 uudistus helpota tilannetta. Kun eläkeikä siirtyy elinajanodotteen noustessa ikähaarukkaan 65–70, eläkevariaatio lisääntyy entisestään.

”Eläkkeelle siirtymisen myöhentyminen aiheuttaa työnantajalle mietittävä, koska kyky ja halu tehdä töitä vaihtelee aloittain ja henkilöittäin. Eläke ja mahdollinen jäähdyttely mietityttää jo ikäluokassa 55–60, mutta erityisesti siitä eteenpäin. Uudistuksen myötä työmarkkinoille muodostuu suuri ikäryhmä, jonka työkyvyssä on isoja vaihteluita”, Tyni toteaa.

Metsä Groupin henkilöstöjohtaja **Anneli Karhulan** mukaan suomalaisen yhteiskunnan etu on ihmisten työkyvyn ylläpito eläkkeelle asti. Konsernissa henkilöstön työhyvinvointiin ja -kykyyn on panostettu jo ennen eläkeuudistusta.

”Henkilöstöohjelmamme lähtee työntekijöiden toiveista, yrityksen tarpeista ja pitkän tähtäimen suunnittelusta. Osaamisen ja uudistumiskyvyn ylläpitoon, työkiertoon ja jatkuvan uudistumisen malliin kiinnitetään huomiota koko työuran ajan”, Karhula sanoo.

Eläkeuudistuksen myötä huomio kiinnittyy kuitenkin erityisesti uran loppupäähän.

”Seniorityöntekijöiden kohdalla pitäisi miettiä sekä riskejä ja niihin liittyviä kuluja että tuottavuutta. On tärkeää luoda win-win-malleja, joilla saadaan aikaan optimaalisia ratkaisuja kaikille, ei vain työnantajille vaan myös työntekijöille”, Tyni alleviivaa.

”Eläkeuudistuksen myötä työmarkkinoille muodostuu suuri ikäryhmä, jonka työkyvyssä on isoja vaihteluita.”

Eläkestrategian tekeminen auttaa tilanteen tunnistamisessa ja win-win-asetelman aikaansaamisessa. Tynin mukaan onnistuneen eläkestrategian luomiseksi on ensin tunnistettava oman yrityksen henkilöstörakenne, sen erityispiirteet ja ikäprofiili. Eläkestrategia on ennen kaikkea riskien hallintaa.

Suomalaisissa yrityksissä onkin jo käytössä monia toimivia työkykyohjelmia. Niissä on hyödynnetty muun muassa työterveyspalveluita sekä esimies- ja johtamiskäytäntöjä. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä seniorin työssä jaksamista ja siihen liittyviä suunnitelmia. Ajatuksena on, että työuria optimoidaan yhdessä pohtien.

Metsä Group kouluttaa oppisopimuksilla tarvitsemiaan erikoisosaajia, ylläpitää trainee-ohjelmia sekä pyrkii huolehtimaan siitä, että henkilöstö voi ylläpitää ja kehittää osaamistaan ja että töihin saadaan uusia osaajia eläköityvien tilalle. Pitkäjänteinen suunnittelu perustuu myös eläköitymissuunnitelmiin.

Konsernin henkilöstöstä noin 20 prosenttia eläköityy 5–10 vuoden sisällä. Sen lisäksi, että Metsä Groupissa on varauduttava osaamisen poistumiseen, on mietittävä miten taloon jäävät työntekijät pääsevät parhaiten urallaan eteenpäin.

”Seuraajan suunnittelun on oltava hyvässä vauhdissa ennen eläköitymistä, ettei yhtäkkiä olla siinä tilanteessa, että ’hups, minhin se kaikki osaaminen hävisi’”, Karhula muistuttaa.

Metsä Groupin monitaitoinen toimintamalli, jossa kukin työvuoro sisältää moniosaajia, motivoi myös nuoria. He haluavat oppia ja tehdä monipuolisia töitä senioreiden mentoroimina.

”Seniorit saavat siitä itse lisää virtaa ja nuoret oppivat paljon. Meillä ei ole varsinaista senioriohjelmaa, sen sijaan olemme jo vuosien ajan kiinnittäneet erityistä huomiota lähiesimiestyöhön”, Karhula sanoo.

Lähiesimiehet huolehtivat, että työntekijää johdetaan henkilökohtaiset tarpeet, osaaminen ja jaksaminen huomioiden koko työuran ajan – ei vasta seniori-iässä.

”Kehitimme viime vuonna johtamisen ja esimiestyön muistikirjan, jossa laitoimme arvot ja käytännönläheiset neuvot yksiin kansiin. Se on ollut todella suosittu ja hyödyllinen työkalu esimiestyössä. Lisäksi vuosittainen henkilöstötutkimuksemme mitataan esimiestyön laatua”, Karhula listaa.

”Seuraaajan suunnittelun on oltava hyvässä vauhdissa ennen eläköitymistä, ettei yhtäkkiä olla siinä tilanteessa, että ’hups, mihin se kaikki osaaminen hävisi.’”

Yritysten on aloitettava eläkejärjestelmiensä päivittäminen strategiasta ja otettava eläköityminen mukaan koko toiminnan suunnitteluun. Yritykset voivat rakentaa vaikka erillisen senioriohjelman, jossa huomio kiinnitetään muun muassa osaamisen siirtoon ja työssä jaksamiseen.

”Tällaisia ohjelmia on yrityksillä jo olemassa ja ne pitää eläkeuudistuksen myötä päivittää. Kaikkien isojen yritysten kannattaa vähintään miettiä esimiestyön mallit ja pohtia, miten eläkkeen lähestyminen huomioidaan”, Tyni muistuttaa.

Päivityksessä kannattaa ottaa huomioon eläkeiän nousu ja aukkojen paikkaaminen eläkkeen rahoituksessa.

”Miettin läpi myös vanhat palkitsemistavat. Pitäisikö rakentaa esimerkiksi malli, jossa tietynikäisillä osa palkitsemisesta viedään suoraan eläkemalleihin työkaluksi? Silloin työntekoa olisi mahdollista jatkaa hieman pienemmällä panoksella”, Tyni miettii.

Karhulan mielestä lisäeläkejärjestelmät voivat täydentää palkitsemista. Vaikka Metsä Groupilla ei olekaan tehty ratkaisuja järjestelmän käyttöönotosta tai selvityksiä sen toimivuudesta, hänestä olisi hyvä, että eläkeikähaarukkaan olisi tarjolla enemmänkin vaihtoehtoisia ratkaisuja.

”Eräänlainen siltavakuutus väsymisen hetkestä eläkeikään voisi olla kiinnostava ja eläkeuudistuksen myötä entistä ajankohtaisempi. Vaikka kuinka teemme henkilöstösuunnittelutyötä, jatkossa meillä on entistä enemmän ihmisiä, jotka eivät vain jaksakaan painaa loppuun asti.”

”Pitäisikö rakentaa esimerkiksi malli, jossa tietynikäisillä osa palkitsemisesta viedään suoraan eläkemalleihin työkaluksi?”

Vaihtoehdon eläkeuudistuksen tavoite-eläkeelle tarjoaa taloeläkejärjestelmä.

”Taloeläkemallin avulla yritys voi mahdollistaa eläköitymisen kaikille työntekijöilleen esimerkiksi 65-vuotiaana. Tämä on kiinnostavaa myös työnantajabrändin kannalta”, Tarja Tyni sanoo.

Mallissa työntekijä voi halutessaan jäädä eläkkeelle 65-vuotiaana, vaikka saavuttaa laskennallisen eläkkeensä vasta esimerkiksi 67-vuotiaana. Taloeläke pyrkii kattamaan väliin jäävät kaksi vuotta.

”Tehoton työvuosi on työnantajalle huomattavasti kalliimpi kuin mahdollisuus tarjota eläköitymistä alimmassa mahdollisessa eläkeiässä. Riittävän aikaisin aloitettu eläkevakuutus tarjoaa rahoituksen, jolloin kohtuullisella panostuksella mahdollistetaan eläköityminen aiemmin”, huomauttaa Tyni.

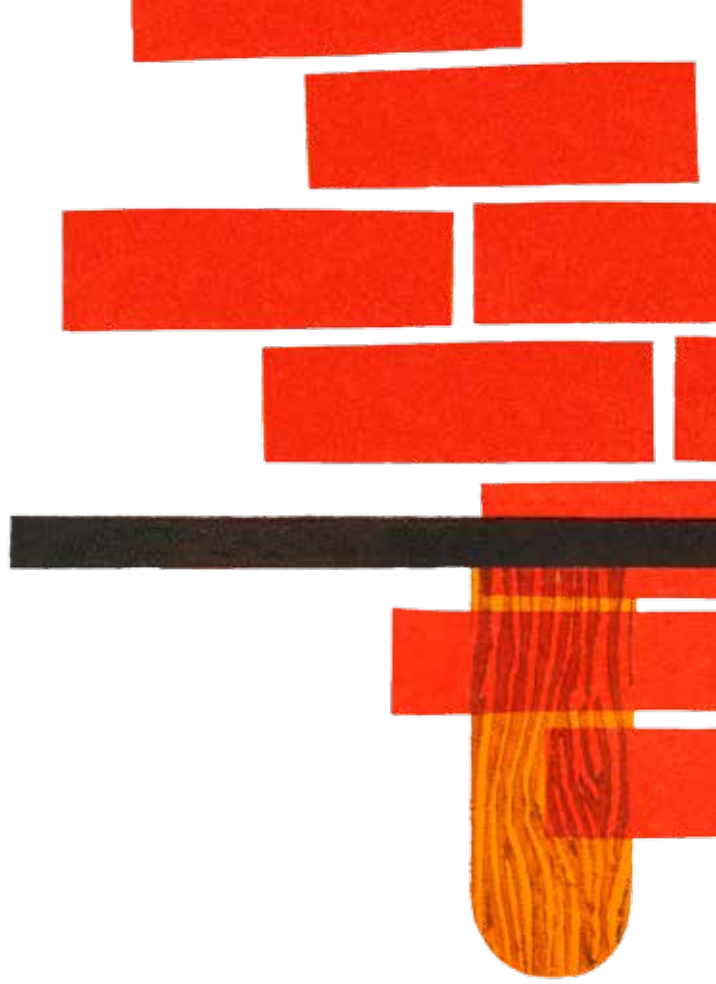
Talomallin ajatus on, että kulu per henkilö ei ole iso. Tämänkaltaisen järjestely toimii myös keinona vähentää työkyvyttömyyseläkkeitä ja parantaa yrityksen tuottavuutta.

Yleispätevää eläkemallia ei kuitenkaan ole tarjolla. Esimerkiksi raskaasta suorittavasta työstä eroavat asiantuntijaorganisaatiot vaativat erilaisia ratkaisuja.

”Meillä on Suomessa edelleenkin melko hyvä työeläkejärjestelmä. Omaehtoisten eläkemallien merkitys riippuu paljon yrityksestä, sen toimialasta ja mahdollisista työkykyriskeistä. Työkyvyttömyysintensiivisille aloille en suosittelisi taloeläkemallia, vaan ennemminkin yrityksen itse rakentamaa osa-aikaeläkemallia”, Tyni painottaa.

Oli malli mikä tahansa, sen perimmäisenä tarkoituksena on ennaltaehkäistä ennen aikaista eläköitymistä ja välttää ylimääräisiä eläkekustannuksia tai tuottavuuden laskua. Kaikki voittavat, kun ihmiset pysyvät työkykyisinä ja motivoituneina pitkään.

Ja juuri siitä koko eläkeuudistuksessa on pohjimmiltaan kyse: yrityksen tuottavuuden parantamisesta ja koko yhteiskunnan tervehdyttämisestä.



MITÄ MUUTOKSIA ELÄKEUUDISTUS TUO TYÖELÄKETURVAAN?

Eläkeikä nousee asteittain 65 ikävuoteen 2025 mennessä.

Laskennallinen täysi eläke saavutetaan pari vuotta myöhemmin tavoite-eläkeiässä.

Nykyinen osa-aikaeläke poistuu ja tilalle tulee osittainen varhennettu vanhuuseläke.

Vanhuuseläkettä voi ottaa maksuun joko 25 prosenttia tai 50 prosenttia kertyneestä eläkkeestä jo 61-vuotiaana.

Työkyvyttömyyseläkkeen rinnalle tulee työuraeläke, jota voi hakea 38 vuoden työskentelyn jälkeen.

ELÄKEKARTTUMAT YHTENÄISTYVÄT

Eläkettä karttuu kaikenikäisille 1,5 prosenttia palkasta vuodessa. Palkansaajien ja työnantajien yhteinen työeläkemaksu on 24,4 prosenttia vuosina 2016–2019. Maksua alennetaan tilapäisesti 0,4 prosentilla vuonna 2016. Alennus kohdistetaan puoliksi työntekijöille ja puoliksi pienille työnantajille. Samanaikaisesti estetään suurten työnantajien maksurasituksen nousu.

MITEN KÄY YRITTÄJÄN?

Eläkejärjestelmän uudistuminen vaikuttaa kaikkiin, mutta erityisesti on pohdittu uudistusten vaikutusta yrittäjiin. Onko mahdollista, että osasta yrittäjiä muodostuu tulevaisuuden uusi köyhälistö?

Keskimääräinen maksussa oleva yrittäjäeläke on nyt noin 400 euroa. Jos yrittäjällä on lisäksi palkkatuloja, keskimääräinen eläke on 1 100 euroa. 2017 voimaan tulevan eläkeuudistuksen mukaan yrittäjän eläke jää alle takuueläkkeen, jos vuositulo on alle 11 500 euroa.

Ongelma on tähän asti ollut se, että moni yrittäjä arvioi yrittämisen alkuvaiheessa eläkemaksun pohjana olevan YEL-työtulonsa liian pieneksi. YEL-työtulo ei ole yrittäjän itselleen nostama palkka, vaan arvio siitä, paljonko yrittäjä maksaisi omaa työtään tekeväälle ammattilaiselle. Yrittäjä maksaa koko eläkkeensä itse YEL-vakuutuksen kautta. Tämä tarkoittaa 23,3 prosentin eläkemaksua ja yli 53-vuotiailla 24,8 prosentin eläkemaksua. Summat ovat monelle yrittäjälle suuria.

ETK:n arviolaskelmien mukaan eri väestöryhmien kuukausieläkkeet ovat korkeammat uuden lain eli vuoden 2017 mukaisessa eläkelaskelmassa verrattuna nykylaskelmaan. Sukupuolten välillä ei ole merkittäviä eroja. Eläketasot paranevat suhteessa sitä enemmän, mitä nuoremasta ikäluokasta on kyse. Kuukausieläkkeiden kasvu johtuu ennen kaikkea eläkkeelle siirtymisen myöhentymisestä ja pidemmistä työurista sekä sovituihin eläkkeen laskentasääntöjen muutoksista. Neuvottelutuloksen mukainen uudistus kasvattaisi jonkin verran enemmän matalammin koulutettujen eläketasoa ja verrattuna korkeakoulutettuihin. Sosioekonomisista ryhmistä korkein eläketaso on nyt ylemmillä toimihenkilöillä, sitten tulevat alemmat toimihenkilöt, työntekijät ja työttömät. Yrittäjien eläketaso on matalin, kaikkein matalin maatalousyrittäjillä.

Osa yrittäjistä on toki voinut kasvattaa eläkettään tekemällä yrittämisen ohella palkkatyötä. Jos se ei riitä, hyvällä tuurilla yrittäjä saa myytyä yrityksensä ennen eläkepäiville jäämistä. Riski on kuitenkin suuri. Ymmärtävätkö yrittäjät pelaavansa opporikasta ja rutiköyhää?

KOLUMNI

”Hyvä viestintä ei paranna huonoa palkitsemisjärjestelmää, mutta se nostaa hyvän palkitsemisjärjestelmän kukoistukseen.”



Kuvitus: Tommi Vallisto

Investoi viisaasti, viesti selkeästi

Yksi hyvän työpaikan tunnuspiirteistä on toimiva palkitseminen. Jotta palkitsemisella on kannustava vaikutus, henkilöstön on koettava palkitseminen oikeudenmukaiseksi. Palkkion määrä ei siis ole itseisarvo, mutta oikeudenmukaiset menettelytavat palkitsemiseen ovat.

On helppoa olla yhtä mieltä siitä, että hyvä palkitseminen on läpinäkyvää, oikea-aikaista, aidosti kannustavaa ja motivoivaa. Se ei kuitenkaan riitä, jos palkitsemisjärjestelmästä ei osata kertoa työntekijöille selkeästi. Palkitsemisen vaikuttavuudessa viestintä on todellisessa avainasemassa.

Hyvä viestintä ei paranna huonoa palkitsemisjärjestelmää, mutta se nostaa hyvän palkitsemisjärjestelmän kukoistukseen. Kun tieto on kaikkien saatavilla ja palkitsemisen perusteet ovat selkeät, on helpompi iloita myös kollegan saavutuksista.

Palkitsemisviestinnässä myös esimiehen rooli on keskeinen. Hänellä on oltava tarvittavat eväät palkkioiden perustelemiseen esimerkiksi kehityskeskusteluissa, mutta sen lisäksi koko organisaation on viestittävä palkitsemisesta yhdenmukaisesti ja läpinäkyvästi. Se ei tarkoita avointa tietoa kollegoiden palkoista, vaan sitä, että organisaatiossa kerrotaan selkeästi perusteet palkkojen muodostumiselle. Kun tietää mistä palkitaan, ymmärtää oman työnsä vaikutuksen kokonaisuuteen.

Parhaimmillaan palkitsemisen välineet ovat kiinteästi yhteydessä yrityksen liiketoimintaan ja arvoihin. Kokonaisuuteen

kuuluvat rahallisen palkitsemisen ja henkilöstöetujen lisäksi toimivan työyhteisön ja työkuulttuurin vaaliminen sekä kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen.

Toimiva työkuulttuuri rakentuu jokapäiväisistä pienistä teoista, työnilosta, hyvästä tekemisen tunnelmasta ja onnistumisten jakamisesta, joissa myös viestinnällä on iso rooli. Innostava työkuulttuuri motivoi ja kannustaa hyvin suorituksiin – kuten palkitsemisen kuuluukin.

Jos työntekijä ei tunne palkitsemisen perusteita ja tiedä mistä häntä palkittiin, kannustinvaikutus jää ohueksi ja sen ohjaava vaikutus menetetään. Jos vuosittain tilille rapsahtava raha muuttuu työntekijälle itsestäänselvytydeksi, palkitseminen on yritykselle turha investointi. Pahimmillaan palkitseminen kääntyy itseään vastaan ja vähentää työskentelymotivaatiota.

Palkitsemisella ja erityisesti onnistuneella palkitsemisviestinnällä voi erottua muista työpaikoista edukseen. Laakereilleen ei silti voi jäädä lepäämään: niin palkitsemista kuin siitä viestimistä pitää kehittää jatkuvasti, aivan kuten muitakin henkilöstöprosesseja ja liiketoimintaa.

Anna Berglind

Kirjoittaja on Mandatum Lifen henkilöstöjohtaja.

Yrittäjä, kuinka pärjäisit JOS MENETTÄISIT TYÖKYKYSI?

Mistä kaikesta joutuisit luopumaan? Selviäisitkö lainojesi lyhennyksistä? Tee Toimeentulotesti sivuillamme ja näet Kelan päivärahan suuruusluokan. Lisäturvaa saat Ifistä. Jätä soittopyyntö, niin jutellaan sinun ja yrityksesi vakuutustarpeista. Et sitoudu mihinkään, mutta saat kerralla arvion riskeistä ja ehdotuksen vakuutusturvasta.

TYÖTULO / kk	3000 €	5000 €	7000 €
PÄIVÄRAHA / kk*	2100 €	2846 €	3346 €

*Tulos on suuntaa-antava ja tarkan laskelman saat Kelalta.

JÄTÄ YHTEYSTIETOSI, NIIN KERROMME LISÄÄ.
if.fi/oikeaturva

If
OIKEA
TURVA



RAHASTA & HENGESTÄ



Koonnut: Joanna Sinclair

”Rata-autoilun eteen tekemämme työ on noteerattu. Porschen toimesta sarjalle myönnettiin korkeampi Challenge-status. Tason noston myötä sarjaa kehitetään yhä ammattimaisemmaksi ja se luo kantavan pohjan tuleville vuosille.”

Ari Paronen,
Porsche Racing Club Finland

Mandatum Lifen Porsche GT3 Cup -sarja nousee kaudella 2015 Challenge-tasolle ja se ajetaan viime kausista poiketen täysin omana kilpasarjanaan.

Lisätiedot: porsche-racing-club-finland.fi

POHJOISMAIDEN KANSAINVÄLISIN SENIORITENNISKILPAILU

Tenniksen kovatasoisimmat seniorit eli yli 40-vuotiaat pelaajat kohtaavat heinä-elokuussa Hangossa ITF Scandinavian EB Championship -turnauksessa.

Kesää odotellessa kilpailun järjestäjä **Joakim Berner** löysi virallisista ja hiukan epävirallisemmistakin tilastoista faktoja viime kesän turnauksesta.

Kaukaisin kilpailija saapui Hankoon 17 071 kilometrin päästä, Uudesta-Seelannista. Kolumbiasta matkannut joutui tyytymään matkakilometreissä hopeasijaan, hänelle niitä kertyi 10 088.

Lisätiedot: hankotennis.net



Kisassa
käytettiin
1956

Dunlopin palloa,

jaettiin
120
mitalia,

nautittiin
3150
pulloa
palauttavia
”urheilujuomia”

ja kuultiin
169
selitystä häviön
jälkeen.



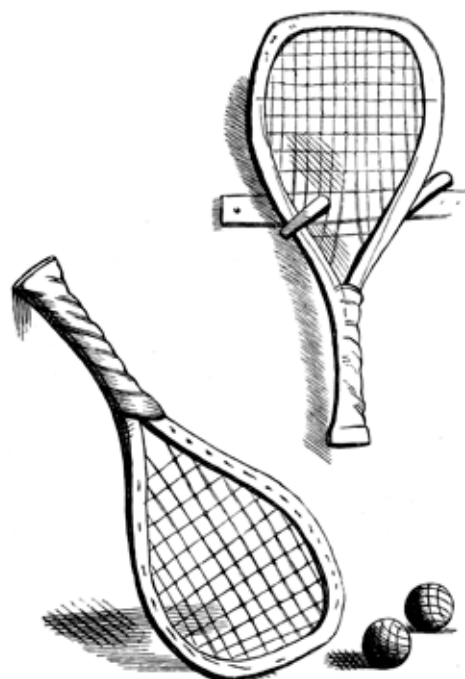
Saldona
oli myös
3

hajotettua
mailaa,

24
kramppia,

21
kansalaisuutta,

ja
249
ystävää.



Kuva: iStock

KILPAPURJEHTIJAN KAUSI ALKAA



Kuvat: Ocean Images/SPV

Kilpapurjehtija **Silja Kanerva** oli alkukeväästä harjoittelemassa Espanjan Cadizissa. Rion Olympialaisiin tähtäävä maailmanmestari lähetti lukijoille terveiset NJK Challenger Teamin puolesta.

”Terveiset Cadizin leiriltä! Tuleva kausi on todella jännittävä ja tärkeä. Se on myös hyvin pitkä, sillä kauden pääkisa ja olympialaisten maapaikkojen karsintakisa on vasta marraskuussa Buenos Airesissa.

Tällä hetkellä joukkueen jäsenet treenaavat pitkälti itseksensä. Pyrimme nostamaan taitojamme perustasolta reilun askeleen ylöspäin, jotta olisimme MM-kisoissa taistelemassa kymmenen parhaan joukossa. Perustreeniä olemme tehneet kolmella leirillä Etelä-Euroopassa.

Kausi jatkuu kisajaksolla maailman-cupeja kiertäen, EM-kisoissa Portossa ja esiolympialaisissa Rio de Janeirossa. Tavoitteena on, että vuoden loppuun mennessä Suomella on maapaikka Rion olympialaisiin ja valmistautuminen kahdeksaan viimeisen harjoittelukuukauteen alkaa.

Edessä on siis mielenkiintoinen vuosi - kovalla teholla jatketaan eteenpäin!”

Mandatum Life tukee NJK Challenger Teamin matkaa kohti Rion Olympialaisia.

Lisätiedot: njk.fi



RAHASTA & HENGESTÄ



KAUNIIN KESÄILLAN KOHOKOHTA

Kuva: Mandatum Life

Roope Kakko arvostaa Sarfvikin golfkentän lähipelimahdollisuuksia ja kuvankauniita maisemia. Sarfvikin kentän laidalla asuvan golfammattilaisen mielestä kenttä tarjoaa elämysmatkan Suomen kesään.



Hei Roope, mitä sinulle tulee Sarfvikin kentästä ensimmäisenä mieleen?

"Kenttä on uskomattoman kauniilla paikalla ja tarjoaa kyllä elämysmatkan Suomen suveen. Klubin ravintola on myös lähellä Suomen parasta. Sinne menee enemmän kuin mielellään syömään."

Mikä on lempiväyläsi?

"Uuden kentän väylä numero 6 ja vanhan kentän puolelta numero 1, koska draivattavat par4-reiät ovat minulle mieluisia."

Sisältyykö Sarfvik ensi kesän suunnitelmiisi?

"Varmasti. Se on loistava paikka treenata."

Kenttä on poikkeuksetta hyvässä kunnossa, siksi sinne on kiva mennä. Sarfvikissa on hyvät lähipelin harjoittelumahdollisuudet, ajattelin ottaa niistä myös ensi kesänä ilon irti."

Mikä on paras muistosi Sarfvikista?

"Omat mukavat muistot ovat ihan viime vuosilta, kun olen pari kertaa käynyt kauniina kesäiltana pelaamassa yksin nopean ysin. Myönnän, että joitain kiviakin on tullut napattua uuden kentän etuysin varrelta. Siitä eivät maisemat parane."

Mandatum Life tukee Roope Kakkoa matkalla menestykseen ja toivottaa mainioita pelejä myös ensi kesälle.

POSITIIVISTEN MUUTOSTEN VUOSI

Vuosi 2014 oli Mandatum Lifelle monella tapaa onnistunut. Maksutulo ja sijoitusidonnainen maksutulo kasvoivat jälleen kaikkien aikojen ennätykseen.

Liiketoimintoja laajennettiin rahasto- liiketoiminnalla ja Suomi-yhtiön ryhmäeläkevakuutuskannan hankinnalla. Myös kustannusliikkeen tulos parani.

Vuoden 2014 aikana Mandatum Life maksoi korvauksia yhteensä noin 880 miljoonaa euroa, josta eläkkeitä oli noin 320 miljoonaa euroa noin 61 000 eläkkeensaajalle.

Mandatum Life aloitti viime vuonna strategisen yritys vastuutyön, jonka tavoitteena on arvioida ja mitata yrityksen yhteiskunnallisia vaikutuksia taloudellisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Yritys vastuutyö tukee Mandatum Lifen liiketoimintastrategiaa, jonka mukaan yhtiö luo asiakkailleen taloudellista turvaa yhdistämällä innovatiivisesti varojen hoidon ja vakuuttamisen.

2014 LUKUINA

TULOS ENNEN VEROJA:

163 milj. €
(153)

VAKAVARAISUUS-
ASTE:

22,9 %
(27,6)

HENKILÖSTÖN
KESKIMÄÄRÄINEN
LUKUMÄÄRÄ:

509
(541)

OMAN PÄÄOMAN
TUOTTO:

11,4 %
(18,3)

SIOJITUSTOIMIN-
NAN TUOTTO:

4,6 %
(7,1)

GREAT PLACE TO WORK® Suomen parhaat työpaikat 2015 Finland



Great Place to Work Institute Finlandin tutkimuksessa Mandatum Life ylsi jälleen Suomen parhaiden työpaikkojen joukkoon ollen 18. yleisessä sarjassa. Parannusta viime vuoteen tuli upeat 10 sijaa.

Lisätiedot: greatplacetowork.fi

Ratkaisija

VARAINHOITAJA VARMISTAA KOKONAISKUVAN

Varainhoitajan kanssa laaditaan suunnitelma varallisuuteen ja sen kehittymiseen liittyvistä tavoitteista. Samalla selvitetään oma riskinsietokyky, mahdolliset vastuukysymykset ja rajoitukset. Tavoitteiden toteutumista valvotaan ja seurataan säännöllisesti yhdessä sovittavalla tavalla.



Ongelma: Moni meistä haluaa hoitaa raha-asioitaan itse. Mihin varakas ihminen tarvitsee varainhoitajaa?

Ratkaisu: Varainhoitajan tehtävä on varmistaa, että asiakkaan varainhoidon suunnitelma, niin hyvän kuin pahan päivän varalle, on olemassa, ajan tasalla ja toimiva. Varainhoitaja auttaa arvioimaan, että esimerkiksi perintösuunnitteluun, verotukseen, perhetilanteeseen, eläkeikaan tai vaikka yllättävään sairastumiseen liittyvät kysymykset on huomioitu.

Hyvä varainhoitaja auttaa näkemään ja analysoimaan asiakkaalleen merkitykselliset asiat oikein. Riskikeskittymiä ja vinoumiamia ei välttämättä näe itse, varsinkaan jos salkku on toiminut jo jonkin aikaa hyvin. Suomalaisen sijoitussalkku on tyypillisesti liiankin suomalainen, ja usein salkussa on vain muutaman yhtiön osakkeita. Varmistamalla, että salkku on huolellisesti koottu ja hajautettu, varainhoitaja suojelee asiakasta yksittäisten päätösten seurauksilta.

Huonoa varainhoitajaa ei kukaan tarvitse mihinkään. Varainhoitajan valintaan on syytä käyttää aikaa. Hyvä varainhoitaja on varakkaalle ja usein myös tämän perheelle pitkäaikainen luottohenkilö. Hän varmistaa, että yhdessä sovitut tavoitteet toteutuvat ja varallisuutta hoidetaan niissäkin tilanteissa, kun asiakas ei itse ehdi tai ole siitä kiinnostunut.

Ongelman ratkaisi Mandatum Lifen Varainhoidon myyntijohtaja Pasi Poikkeus.

SIJOITA SIIHEN MITÄ KULUTAT

ML Global Brands -sijoituskori keskittyy maailman arvostetuimpiin ja laadukkaimpiin brändeihin, joilla on vahva markkina-asema, hyvä hinnoitteluvoima ja kyky kasvaa vakaasti taloussuhdanteista huolimatta.

Uusi sijoituskori antaa vankan kivijalan ja hyvän kansainvälisen hajautuksen osakesijoituksille. Huippubrändien, kuten Coca-Colan, Nestlén, Procter & Gamblen ja Googlen, tuotteita ja palveluita käytetään päivittäin ympäri maailmaa, ja niiden käyttö on kasvussa etenkin kehittyvillä markkinoilla. ML Global Brands -sijoituskorissa on vahvoja tuotemerkkejä omistavien yhtiöiden osakkeita ja osakesidonnaisia arvopapereita.

Lisätiedot: mandatumlife.fi/global-brands

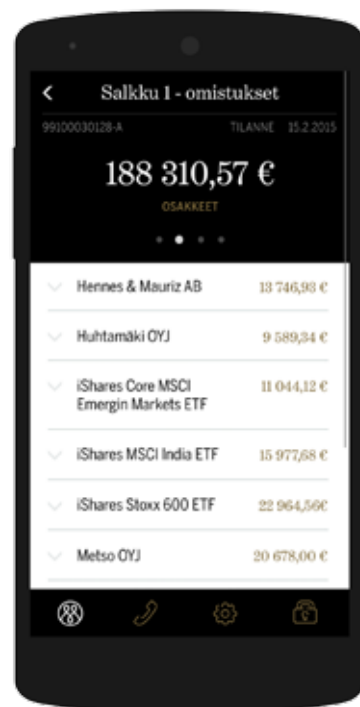
SIJOITUSTEN SEURANTAA MOBIILISTI

Varainhoidon henkilöasiakkaat, joilla on Varainhoidon sopimus tai Pro Sijoitusvaikutus, voivat nyt seurata sijoituksiaan Mandatum Life Rahat -mobiilipalvelulla.

Maaliskuussa 2015 avatussa palvelussa näkee sijoitusten markkina-arvon ja tuoton yhteenlaskettuina kaikista sopimuksista, sopimus- ja salkkukohtaisesti. Esimerkiksi palvelun tuottograafin avulla sopimuksen tuottoa voi vertailla eri ajanjaksoilla.

Palvelua voi käyttää suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Sovellus on ladattavissa Apple Appstore, Google Play ja Windows Store -kaupoista ja toimii iPhone-, Android- ja Windows-puhelimilla. Käyttöönotto onnistuu verkkopankkitunnuksilla, jatkossa kirjautumiseen riittävät käyttäjätunnus ja PIN-koodi.

Lisätiedot: mandatumlife.fi



*”ETF:t liitetään usein
suuriin yrityksiin
ja markkinoihin.
Lisätuottoa voi hakea
myös pieniin yrityksiin
erikoistuneilla
tuotteilla.”*



Tom Fekete vastaa
BlackRockin omistaman
iSharesin tuotekehityksestä
Euroopassa.

Huolellisesti *valmisteltu ja*

Pörssissä noteeratut rahastot eli ETF:t vastaavat entistä monipuolisemmin sijoittajien tarpeisiin. Maailman suurimman varainhoitajan BlackRockin ETF-tuotekehitystä johtava Tom Fekete kertoo, miten kehitystyötä tehdään.

tarkasti *kohdennettu*

Teksti: **Juulia Lipponen ja Risto Pennanen** — Kuvat: **Andy Donohoe**

Pörssissä noteerattujen ETF-rahastojen kysyntä on kasvanut huimalla vauhdilla muutaman vuoden ja näyttää edelleen jatkuvan. Samaan aikaan rahastojen tuotekehittäjät vastaavat yhä tarkemmin sijoittajien tarpeisiin.

Suuruuden ekonomian rinnalle on tullut täsmävalinta. Sijoittajille on tarjolla yhä enemmän toimialan, maantieteellisen alueen tai omaisuuslajin mukaan räätälöityjä rahastoja. Tarkkaan kohdennettujen tuotteiden avulla sijoittaja voi rakentaa mieleisensä ETF-salkun, joka sopii hänen tuotto- ja riskidotuksiinsa.

Näin voi tehdä esimerkiksi valitsemalla salkkuunsa erikokoisiin yrityksiin sijoittavia ETF:iä.

”ETF:t liitetään usein suuriin yrityksiin ja markkinoihin. Lisätuottoa voi hakea myös pieniin yrityksiin erikoistuneilla tuotteilla”, sanoo maailman suurimman varainhoitajan BlackRockin omistaman iSharesin tuotekehityksestä Euroopassa vastaava johtaja Tom Fekete.

Pieniäkin yrityksiä voi hakea ETF:ien avulla monesta suunnasta. Yksi esimerkiksi on iSharesin S&P Small-Cap 600 Value ETF, joka jäljittelee amerikkalaisten pienten arvoyhtiöiden indeksiä. Jos sijoittaja on kiinnostunut eksoottisista vaihtoehtoista, kuten intialaisista

pienyryyksistä, hän löytää iSharesin valikoimasta tähän erikoistuneen ETF-tuotteen.

Fekete kertoo, että tuotekehitystiimin ideat jalostuvat lopullisiksi sijoituskomiteassa, joka koostuu BlackRockin ylimmästä johdosta.

”Komitea arvioi kaikkien tuotteidemme liiketoimintamahdollisuudet.”

Harvardista valmistunut Tom Fekete on uransa aikana ehtinyt vastata muun muassa englantilaisen Barclay’sin varainhoidon sijoitustuotteista ja sveitsiläisen UBS-pankin palveluiden kehittämisestä. BlackRockille hän tuli pari vuotta sitten, jolloin kasvavat ETF-markkinat kaipasivat yhä innovatiivisempia ratkaisuja.

Kehitystyö on kuitenkin kaikkea muuta kuin yhden miehen show. Feketen ydintiimi on yli 20 hengen joukko, joka on keskittynyt Euroopan markkinoihin. Tuotekehityksessä on mukana huomattavasti laajempi ryhmä, johon kuuluu ammattilaisia yhtiön Yhdysvaltain-yksiköstä ja muualta yrityksestä.

Kaikkiaan BlackRockilla on 135 sijoitustiimiä yli 30 maassa, joten yhtiöllä on jatkuvasti globaali näkemys markkinoi-

den kehittymisestä. Yli 4 200 miljardin euron edestä asiakasvaroja hoitava yhtiö tietää ensimmäisten joukossa pelkästään rahavirtoja seuraamalla, millaiset kohteet sijoittajia kulloinkin kiinnostavat. Sijoitusammattilaiset keskustelevat päivittäin kehityksestä globaaleilla markkinoilla, vaihtavat keskenään sisäisiä analyysejä, kehittävät nuoria kykyjä ja luovat työkaluja uusien ratkaisujen synnyttämiseksi.

”Myös asiakkaiden kanssa on tärkeää keskustella jo kehitysvaiheessa. Tuotekehitykseen ei kannata käyttää kolmea kuukautta, elleivät asiakkaat ole kiinnostuneita”, Fekete toteaa.

Pelkästään Euroopan tiimi tuo vuosittain markkinoille noin 20 uutta ETF:ää, joiden vastapainoksi joitakin myös suljetaan. Kaikkiaan yhtiöllä on Euroopassa noin 260 erilaista ETF-rahastoa. Globaalisti yhtiöllä on ETF-tuotteita lähes 700.

ETF:n tavoitteena on seurata valittua indeksiä. Kyseessä on siis passiivinen rahasto, jossa ei synny aktiivisen kaupankäynnin kuluja. Siksi pörssissä noteerattu ETF-rahasto sopii kustannustietoiselle sijoittajalle, joka uskoo hajauttamiseen ja haluaa varmistaa itselleen mahdollisuuden joustavaan kaupankäyntiin.

ETF:n vaivattomuus ja kustannustehokkuus ovat pääasialliset ajurit indeksisijoittamisen räjähdysmäisesti kasvaneelle suosiolle. Eurooppalaisiin ETF-rahastoihin oli sijoitettu viime elokuun lopussa yli 350 miljardia euroa. Kasvua oli yli 20 prosenttia vuoden 2013 loppuun verrattuna.

Indeksisijoittamisen idea on pysyvä sijoittaminen indeksiin mahdollisimman tarkasti ja kustannustehokkaasti.

”Ensimmäinen askel kehitystyössä on löytää oikeat markkinat. Jos kohdemarkkinat eivät ole riittävän likvidit, emme saa niistä tuotetta”, Fekete toteaa.

Likviditeetillä Fekete tarkoittaa, että markkinoilla voidaan käydä riittävästi kauppaa. Se on tärkeä laatutekijä ETF:lle. Pörssinoteerauksen vuoksi ETF:iä voi ostaa ja myydä osakkeiden tapaan koko pörssipäivän.

Likviditeetti on kuitenkin vain yksi ETF-tuotteen laatuvaatimuksista. Tärkeitä ominaisuuksia ovat muun muassa läpinäkyvyys ja alhaiset kustannukset, jotka tukevat toinen toisiaan.

”Salkun täytyy olla ehdottoman läpinäkyvä. Siksi avaamme salkun sisällön päivittäin, minkä ansiosta sijoittaja tietää tarkalleen, mihin varat on sijoitettu”, Fekete kertoo.

Tämä vaikuttaa osaltaan myös siihen, että iShares suosii indeksin todellista jäljittelyä eli rahastoja, jotka omistavat kohdeindeksin fyysisiä arvopapereita samassa suhteessa kuin ne ovat indeksissä.

”Meidän kaikki rahastomme yhtä lukuun ottamatta perustuvat fyysisiin arvopapereihin. Ne ovat aina läpinäkyvämpiä kuin johdannaiset, joiden kustannusrakennetta ja riskejä on vaikeampi hahmottaa”, sanoo Fekete.



Tom Feketen mukaan ETF-salkun on oltava ehdottoman läpinäkyvä.

KAUPANKÄYNTIÄ KUIN OSAKKEILLA

Kaupankäynti ETF-rahastolla eroaa oleellisesti niin sanotun normaalin rahaston kaupankäynnistä.

Perinteisessä rahastossa osuuksien merkitseminen ja lunastaminen on yleensä mahdollista kerran päivässä, erikoisrahastoissa jopa harvemmin. Merkinnät ja lunastukset tehdään päivän hintaan, joka määräytyy rahaston sisältämien arvopaperien summana.

Asiakkaiden merkityksessä perinteistä rahastoa, rahastoyhtiö laskee liikkeelle uusia osuuksia. Vastaavasti, asiakkaiden lunastaessa sijoittamiaan varoja, rahastoyhtiö mitätöi lunastuksia vastaavan määrän osuuksia. Prosessin takia sijoittaja ei voi etukäteen tarkasti tietää, mihin hintaan merkintä tai lunastus tehdään.

ETF-rahastolla käydään kauppaa pörssipäivän aikana kuten osakkeella. Hinta määräytyy kullakin hetkellä osto- ja myyntitarjousten perusteella ja vaihtelee päivän mittaan. Tällöin sijoittaja voi halutessaan asettaa ostolle tai myynnille rajahinnan, jonka puitteissa hän on valmis käymään kauppaa.

Mikäli rahastoon kohdistuu suurta kysyntää tai myyntitarvetta, rahastoa hallinnoivalla yhtiöllä on mahdollisuus laskea liikkeelle uusia osuuksia tai mitätöidä olemassa olevia. Näin tapahtuu usein silloin kun suuri instituutio haluaa ostaa tai myydä ETF:ää, eikä markkinoilla vaihdettujen ETF-rahastojen volyyymi riitä sen tarpeisiin. Näin varmistetaan, että ETF:n markkinahinta pysyy lähellä sen sisältämien arvopaperien arvoa.

VELKA ON VELI OTETTAESSA,

Velan määrä maailmassa kasvaa, ja liikkeellä on negatiivisen koron lainapapereita. Mistä on kyse? Mitä pelillä tavoitellaan? Salkunhoidon johtaja Juhani Lehtonen kertoo.

Velkaa on annettu ja otettu kautta aikojen. Tällä hetkellä maailmassa on enemmän velkaa kuin koskaan.

Konsulttitalo McKinseyn tuoreen raportin mukaan 47 suurimman kehittyneiden ja kehittyvien maiden talouksien kokonaisvelan määrä on noussut finanssikriisin aikana ja sen jälkeen. Kun mukaan lasketaan valtioiden, yritysten, rahoituslaitosten ja kotitalouksien liikkeellä oleva velka, nousee summa käsittämättömään 199 biljoonan US dollariin (199 tuhatta miljardia dollaria).

Kiinassa velan määrä on nelinkertaistunut vuodesta 2007 nykyiseen noin 28 biljoonaan dollariin. McKinseyn raportin mukaan velan määrä on vuodesta 2007 lähtien kasvanut kokonaisuudessaan 57 biljoonalla dollarilla, josta valtioiden velan kasvuosuus on ollut 25 biljoonaa. Näin ollen taloussysteemin kokonaisvelan määrä, suhteutettuna juuri näiden maailman talouden kannalta keskeisimpien maiden bruttokansantuotteen kehitykseen, on noussut huikeaan 286 prosenttiin.

Vertailukohtana muistetaan Maastrichtin sopimuksessa kunkin euroalueen jäsenen valtionvelan maksimimäärän olevan 60 prosenttia bkt:sta.

Mistä oikein on kyse?

Velan hinta eli korko on painunut monessa maassa miinukselle, siis negatiiviseksi. Silloin velan antaja oikeasti maksaa velalliselle velan ottamisesta. Lyhytaikaisten valtionlainojen korot ovat olleet jo jonkin aikaa länsimaissa miinuksella, mutta helmikuussa nähtiin Euroopassa ensimmäisen yrityslainan (Nestlén lyhyt laina) käyvän kauppaa negatiivisella korolla.

Tanskassa on puolestaan nähty ensimmäiset negatiivisella korolla liikkeeseenlasketut asuntolainat, samalla kun Suomen valtiokin onnistui laskemaan liikkeelle viisivuotisen valtionlainan marginaalisesti negatiivisella korolla. Kovaa on meininki!

Kreikan rimpailu velkataakkansa kanssa on päivänpolitiikan akuutti asia euroalueella, mutta Kreikan velan määrä suhteessa kasvuun ei ole mitenkään ainutlaatuisia. Troikan ohjelmassa lähettiin aikoinaan siitä, että Kreikka onnistuisi maksamaan velkansa 30 vuoden aikana. Herää kysymys, mitkä maat ylipäätään onnistuisivat maksamaan velkansa 30 vuoden aikana takaisin? Lista on aika lyhyt.

Toisaalta velan antajan on aina käsiteltävä takaisinmaksuun liittyvä epävarmuus. Jostain syystä eteläisen Euroopan

ja Latinalaisen Amerikan maiden ”takaisinmaksuhalukkuuteen” on liittynyt läpi vuosisatojen enemmän kysymysmerkkejä. Mutta kokonaisuutena alkaa todellakin vaikuttaa siltä, ettei nykyhetkenkaltaista maailman kokonaisvelkavuorta pystytä maksamaan takaisin menojen leikkausten eli säästöjen ja tulojen kasvun kautta. Mikä sitten avuksi?

Muinainen Rooman aikakaudella niin sanottu kahdentoista taulun lait (noin vuonna 440 ennen ajanlaskun alkua) käsittelevät myös velkaa. Taulu nro III sanoo: ”Kun on saatu oikeuden päätös asioista, jotka koskevat (velallisen) tunnustamaa velkaa, olkoon oikeudenmukaisena (maksuaikana) 30 päivää. Sen jälkeen tapahtukoon (velallisen) kiinniotto. (Velkoja) tuokoon (hänet) oikeuteen. Jos (velallinen) ei tee, kuten oikeus on päättänyt, tai (jos) kukaan ei takaa häntä oikeudessa, (velkoja) vieköön hänet mukanaan (ja) sitokoon (hänet) joko köydyllä taikka kahleilla, jotka painavat 15 puntaa, ei enempää; mutta jos (velkoja) haluaa, (kahleet voivat painaa myös) vähemmän.

Jos (velallinen) haluaa, eläköön (tulokoon toimeen) omilla (varoillaan). Jos hän ei



VELIPUOLI MAKSETTAESSA

Teksti: Juhani Lehtonen — Kuvitus: Wonder Agency

(pysty) elämään omillaan, (niin sitten velkoja,) joka pitää häntä kahlehdittuna, antakoon hänelle yhden punnan spelttivehnnää päivässä. Jos (velkoja) haluaa, antakoon (myös) enemmän. Markkinoiden kolmantena päivänä (velkojat) leikatkaa (itselleen) osan (velallisen myyntituloista). Jos he leikkasivat liikaa tai liian vähän, jääköön tämä ilman jälkiseuraamuksia.”

Taulu nro IV puolestaan kertoi omaisuuteen liittyen: ”Jos (joku) tekee velkasitoumuksen ja kaupan, olkoon oikeuden mukaan sillä tavalla kuin hän on suullisesti vakuuttanut.”

Antiikin Roomassa korkotaso talous syklien yli oli aina muutaman prosenttiyksikön matalampi kuin antiikin Kreikassa. Lieneekö jo silloin osattu hinnoitella takaisinmaksuun liittyvää riskiä?

Keskiajalla meno oli sitten paljon tukoisempaa. Vasta kuuluisassa Magna Cartassa vuonna 1215 määrättiin Englannissa, ettei velan maksamatta jättämisestä saanut enää surmata ihmistä. Perustuslain ideana oli ylipäättään rajoittaa kuninkaan hirmuvaltaa. Velanmaksuongelmissa siirryttiin pelkkiin linnatuomi-oihin.

Mielenkiintoista on, että vasta vuonna 1869 Englannissa säädettiin konkurssilaki, joka käytännössä poisti velalliset vankeiloilta.

Vasta vuonna 1215 määrättiin, ettei velan maksamatta jättämisestä saanut enää surmata ihmistä.

On vaikea kuvitella, että nykypäivänä velkojen takaisinmaksun halukkuutta voitaisiin kiihdyttää kepillä, joten porkkanat kehiin. Sellaisina toimivat keskuspankit ja inflaatiot.

Elämme aikakautta, josta ei ole esimerkkejä historiassa. Antiikin Roomassa korot kyllä osattiin lätkäistä nollaan hallintopäätöksellä, jos elvytystä tarvittiin tosissaan.

Nykyajan nolla- ja miinuskorkopolitiikan aikana keskuspankit ympäri maailman ostavat taseisiinsa jälkimarkkinoilta suuria määriä valtionlainoja ja muita joukkolainoja yrittäessään elvyttää talouksia ja sitä kautta nostaa inflaatiota, joka sinänsä on velallisen eduksi.

Euroopan keskuspankissa käytiinkin kiihkeä keskustelu EKP:n tase-elvytyksen soveltuvuudesta niin sanotun moraalikadon vuoksi. Valtioiden vakuuttelut velan takaisinmaksusta saattavat kokea

pahan kolauksen, kun on tiedossa, että keskuspankki tulee joka tapauksessa ostamaan lainoja markkinoilta itselleen.

”We have now a strong willingness to pay our debt back”, lausui eräs maksukyvyttömyyden kokenut valtiovarainministeri vuonna 2000 ja auditorio hörötti. Takaisinmaksu on koko velkaelvytysepistolankin haukkakohta.

USA:ssa FED omistaa jo yli kolmanneksen liikkeellä olevasta valtionlainakannasta, eikä näytä todennäköiseltä, että FED ryhtyisi myymään niitä takaisin jälkimarkkinoille. Sama kuvio lienee edessä euroalueella. Valitettavasti inflaatio on edelleen painumassa alemmas keskeisissä teollisuusmaissa, eikä siitä näytä tulevan nopeaa ihmelääkettä velkataakan pienentäjäksi.

Ollaankin peruskysymysten äärellä: negatiivinen korko ehkä viestii siitä, ettei velkaa haluttaisi lisää ja että toisaalta velat pitäisi joskus maksaa takaisin. Takaisinmaksuun tarvitaan varoja ja varojen saantia halutaan nopeuttaa ottamalla lisää velkaa. Lähtökohtana on, että lopulta keskuspankit voittavat tämän pelin ja inflaatio nousee takaisin tavoitteisiin.

Kättä päälle, velipoika. Kyllä tämä hoi-tuu.

Roihuava *intohimo,* kytevä *kasvu*

Yhteiskunnassa vallitsee juuri sellainen tunnelma, jota sen yksilöt kantavat sisällään. Tee sitä, mistä motivoidut. Säilytä tasapaino. Jaa intohimoa eteenpäin.

Yleisradion uusi julkaisujohtaja **Risto Kuulasmaa**, tekee aina unelmatyötään.

”Uusia työtehtäviä harkitessani olen aina kysynyt itseltäni, voisiko tämä olla seuraava unelma-ammattini. Vähempään en tyydy.”

Unelmat voivat tietysti muuttua ajan myötä. Kun Yle tiedusteli Kuulasmaan kiinnostusta julkaisujohtajan tehtävään, hän punnitsi tarjousta tarkasti. Hän halusi olla varma, että työtä kohtaan voisi syntyä syvä intohimo. Vain silloin on mahdollisuus saavuttaa erinomaisia tuloksia.

”Olen luovimmillani, kun teen sitä mitä eniten haluan. Kun seuraa intohimoaan, edessä ei ole mitään esteitä. Sellaisessa flow-tilassa koen antavani ympäristölleni tarpeeksi.”

Kuulasmaalla on takana pitkä ura televisiobisneksessä. Hän on tuottanut monia menestyskonsepteja, kuten Madventuresia, Duudsoneita sekä nettiä ja perinteistä televisiota innovatiivisella

Teksti: **Satu Rämö** — Kuvitus: **Wonder Agency**

Kuvat: **Lehtikuva / Kone Hissit Oy**

tavalla yhdistänyttä Docventures-ohjelmaa. Sosiaalisen median hän tuntee erinomaisesti. Viime vuonna Kuulasmaa järjesti yhdessä **Elise Pietarilan** ja sadan tubettajan kanssa Tubecon-tilaisuuden, joka kokosi maailman suosituimmat videobloggaajat ja Youtube-tähdet Helsingin Hartwall Areenalle.

Tammikuussa Kuulasmaa jätti yrittäjyyden tauolle ja aloitti Ylen television ja Areenan julkaisupäällikkönä. Tehtäväksi annettiin luoda uudenlainen televisio-kokonaisuus, joka yhdistää nettitelevisi- on ja broadcastingtelevisi- on.

”Yle on Pohjoismaissa suunnannäyttäjä yleisradiokentällä. Koin tärkeäksi löytää tehtävälleni heti kansainvälisen kontekstin. Ihmiset katsovat yhä enemmän televisiota netissä, ja tähän muutokseen etsimme erilaisia ratkaisuja Ylen sisällä. Olen todella innoissani, että pääsen vetämään muutosta.”

Suomi pitäisi saada takaisin kasvu-uralle. EK:n tuore puheenjohtaja **Matti Alahuhta** peräänkuulutti marraskuussa linjapuheessaan vahvaa uudistumishenkeä. Suomella on mahdollisuus menestyä ja synnyttää lisää työpaikkoja.

”Tämä edellyttää, että kehitämme maastamme kannustavan, toimintavoiltaan joustavan, kustannuksiltaan kilpailukykyisen, osaamiseltaan edistykseisen ja aktiivisen toimijan”, Alahuhta sanoi puheessaan.

Sama aktiiviseen tekemiseen kannustava viesti kuului OECD:stä. Järjestön pääsihteeri **Angel Gurría** patisteli taannoisella Suomen-vierailullaan suomalaisia tekemään enemmän töitä.

Kasvuun ei päästä downshiftoimalla. Ei sinne tosin päästä tekemällä 12-tuntista työpäivää hampaat irvessäkään. Jatkuva itsensä piiskaus ei hyödytä pitkällä aikavälillä ketään, ei edes kansantalouden kasvulukuja.

”Kun seuraa intohimoaan, edessä ei ole mitään esteitä. Sellaisessa flow-tilassa koen antavani ympäristölleni tarpeeksi.”

Risto Kuulasmaa



KUKA

Ylen julkaisu- ja muutosjohtaja
Risto Kuulasmaa, 36

MITÄ

Aloitti pestinsä Ylen TV-puolella sekä Areenassa tammikuussa 2015 ja johtaa nyt 200 alaista. Aiemmin Kuulasmaa on toiminut yrittäjänä ja muun muassa tuottanut Madventuresia, Duudso-neita ja Docventures-ohjelmaa. Johtajana hän toteuttaa workshop-tyylisiä metodeja ja suosii joukkoistamista.

MISSÄ

Televisiossa ja Yle Areenassa, jooga-matolla, vaelluksilla, flow-tilassa, intohimoa seuraten. Kuulasmaa harrastaa paljon ja toimii myös vapaaehtoisena rikossovittelijana.

Avaimet innovaatioihin, nouseviin myyntikäyriin ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin löytyvät ihan muualta. Nimittäin intohimosta. Intohimo synnyttää motivaation, ja se puolestaan poikii kasvua. Ihmisellä on käsittämättömiä voimavaroja, jos hän vain on motivoitunut niitä käyttämään.

Motivoitunut ja asiastaan innostunut ihminen saa energiaa siitä mitä tekee. Mistä sen intohimon löytää?

Ensimmäinen neuvon antoi Kuulasmaa: tee työtä, joka tuntuu unelma-ammattiltasi. Toinen neuvo tulee tässä: työn ohella pitää olla myös muuta elämää.

” Työ on yksi kolmesta tärkeästä elämän osa-alueesta. Kaksi muuta ovat perhe ja oma vapaa-aika. Kun nämä kaikki ovat tasapainossa, työssä saavuttaa parhaat tulokset”, sanoo Kone Hissit Oy:n toimitusjohtaja **Heikki Haasmaa**,

jonka Teknologiateollisuus ry valitsi viime vuonna Vuoden nuoreksi johtajaksi.

Haasmaa on tehnyt Koneen palveluksessa pitkän uran. Hän aloitti diplomityönsä parissa tuotekehityksessä, eteni kansainvälisiin palveluliiketoiminnan kehitystehtäviin ja johtaa nyt Koneen Suomen ja Baltian maayhtiötä. Alaisia on omassa tiimissä neljätoista ja koko yrityksessä 800.

”Olen erittäin kalenteriohjelmoitunut. Hyvin suunnitteleminen pystyn säilyttämään tasapainon. Vaikka töitä on paljon, teen myös muuta. Omalla vapaa-ajallani käyn urheilemassa. Talvisin hiihdän, kesäisin pelaan golfia ja juoksen. Lisäksi pelaan squashia ja sulkapalloa ympäri vuoden.”

Haasmaalla on vaimo ja 6-vuotias tytär. Viikonloput hän omistaa perheelle, ja lomapäivät ovat lomapäiviä. Jos tekemistä on liikaa, pitää priorisoida.

”Jos töissä on hektinen vaihe, saatat jatkaa koneen ääressä illalla lapsen mentyä nukkumaan ja nipistää omasta

”En ole kertaakaan ajatellut, että jossain toisessa firmassa asiat olisivat paremmin.”

Heikki Haasmaa



KUKA

KONE Hissit Oy:n toimitusjohtaja
Heikki Haasmaa, 36

MITÄ

Teknologiatoiminnan Vuoden nuori johtaja 2014. Haasmaan omassa tiimissä on 14 alaista ja koko yrityksessä 800 työntekijää. Johtamisessa hän pitää oivalluttamisesta ja vastuullisuudesta.

MISSÄ

Työn, perheen ja ennen kaikkea urheilua sisältävän vapaa-ajan tasapainoisessa kolmijaossa. Tasapaino säilyy tehokkaalla suunnittelulla.

vapaa-ajasta. Kun töissä on rauhallisempaa, pidän enemmän vapaata ja lähdän perheen kanssa matkalle.”

Kone on nyt kovassa huudossa. Haasmaakin on saanut työtarjouksia muualta, mutta tarjouksiksi ne ovat myös jääneet.

”En ole kertaakaan ajatellut, että josain toisessa firmassa asiat olisivat paremmin kuin täällä. Uskon sen motivoivan omaa tekemistä, että työnantajan arvot ovat lähellä omia arvojeni: into saada aikaan, tahto uudistua, yhdessä onnistuminen ja asiakkaan ilahduttaminen.”

Tehokas ja aikaansaava ihminen on aktiivinen monella kentällä, ei vain työpaikalla. Kuulasmaa on tästä mainio esimerkki.

Mielekäs vapaa-aika kasvattaa energiaa ja lisää työn tuloksia. Harrastuksilla, kuten valokuvauksella, vaeltamisella, luonnossa liikkumisella ja matkailulla on tärkeä sija arjessa.

”Aloitan jokaisen aamuni joogamatolla.”

Kuulasmaa toimii myös vapaaehtoisena rikossovittelijana.

Rikos- ja riita-asioiden sovittelu on yhteiskunnan tarjoama palvelu, jossa vapaaehtoissovittelijat toimivat välittäjinä tapahtuneen rikoksen tai riidan osapuolten välillä ja auttavat heitä neuvottelussa. Käräjille menon sijaan asiat sovitaan kasvotusten. Sovittelutilanteissa rikoksen tekijä ja uhri kohtaavat. Se on molemmille osapuolille hyödyllinen kokemus.

”Rikossovittelijan työ on palkitsevaa. Siinä näkee oman työnsä tuloksen konkreettisesti. Minulle on myös tärkeää, että voin tehdä jotain hyödyllistä koko yhteiskunnan hyväksi.”

Vastuullinen esimiesasema, harrastukset ja vapaaehtoistyö. Eikö vuorokaudesta loppu tunnit kesken? Vastaus tulee epäroimättä.

”Ei koskaan. Tähän kaikkeen liittyy kyky olla balanssissa ja se, että käsittää asioiden rajallisuuden.”

MIKÄ ON BISNEKSEN TULEVAISUUS?

2015

FLUX

24.4.2015

**ALEKSANTERIN TEATTERI
HELSINKI**

**THE FUTURE LABORATORY (UK)
MARTY NEUMEIER (US)**

HANKI LIPPUSI NYT: WWW.FLUXBUSINESS.COM

Wonder

Uuden sukupolven johtajat eivät motivoitu tekemään kovia tuloksia pelkästään ison rahallisen bonuksen toivossa. Sen huomasi myös kasvatustieteen tohtori **Pekka Alaräisänen**, joka tutki väitöskirjassaan palkitsemista johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta.

Työnantaja palkitsee, koska se haluaa kannustaa ihmisiä aiempaa parempaan työsuoritukseen. Mutta mikä sitten on paras tapa palkita?

”Sen sijaan että mietitään, miten saataisiin ihmisistä vielä enemmän irti, kannattaisi kysyä, miten työntekijöitä palkittaisiin siten, että he saisivat sisäisen motivaationsa kautta enemmän itsestään irti. Tulokseen sidotut rahalliset bonukset eivät yksin motivoi”, Alaräisänen sanoo tutkimuksessaan.

Nuoret johtajat Kuulasmaa ja Haasmaa saavat energiaa mielekkästä tekemisestä ja tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä. Heitä motivoivat kiinnostavat työtehtävät, joissa on vapaus toteuttaa näkemyksiä ja onnistua. Nämä ominaisuudet näkyvät myös heidän johtamistavoissaan.

Kuulasmaa toteuttaa workshop-tyylisiä metodeja ja suosii joukkoistamista.

”Olen tuulettanut Ylen agendaa ja vaihtanut työskentelymetodeja. En pidä presentaatioita, joissa kerron miten asioiden tulisi olla. Sen sijaan annan ihmisille kynän ja paperia jaideoimme yhdessä.”

Motivaatio tekemiseen kasvaa kun ihmiset kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja saada tuloksia aikaan.

Haasmaa on samoilla linjoilla. Hän puhuu oivalluttamisesta ja vastuullistamisesta.

”En käskytä toteuttamaan jonkun muun määrittelemää suurta suunnitelmaa, vaan laitan alaiset itse miettimään ratkaisuja. Yhdessä valitsemme ehdotuksista ne vaihtoehdot, joita ryhdymme toteuttamaan.”

Kahdenkeskeisissä kehityskeskusteluissa Haasmaa nostaa esiin ammatillisen kehittymisen ja koulutustarpeiden lisäksi henkilökohtaisia keskustelunaiheita.

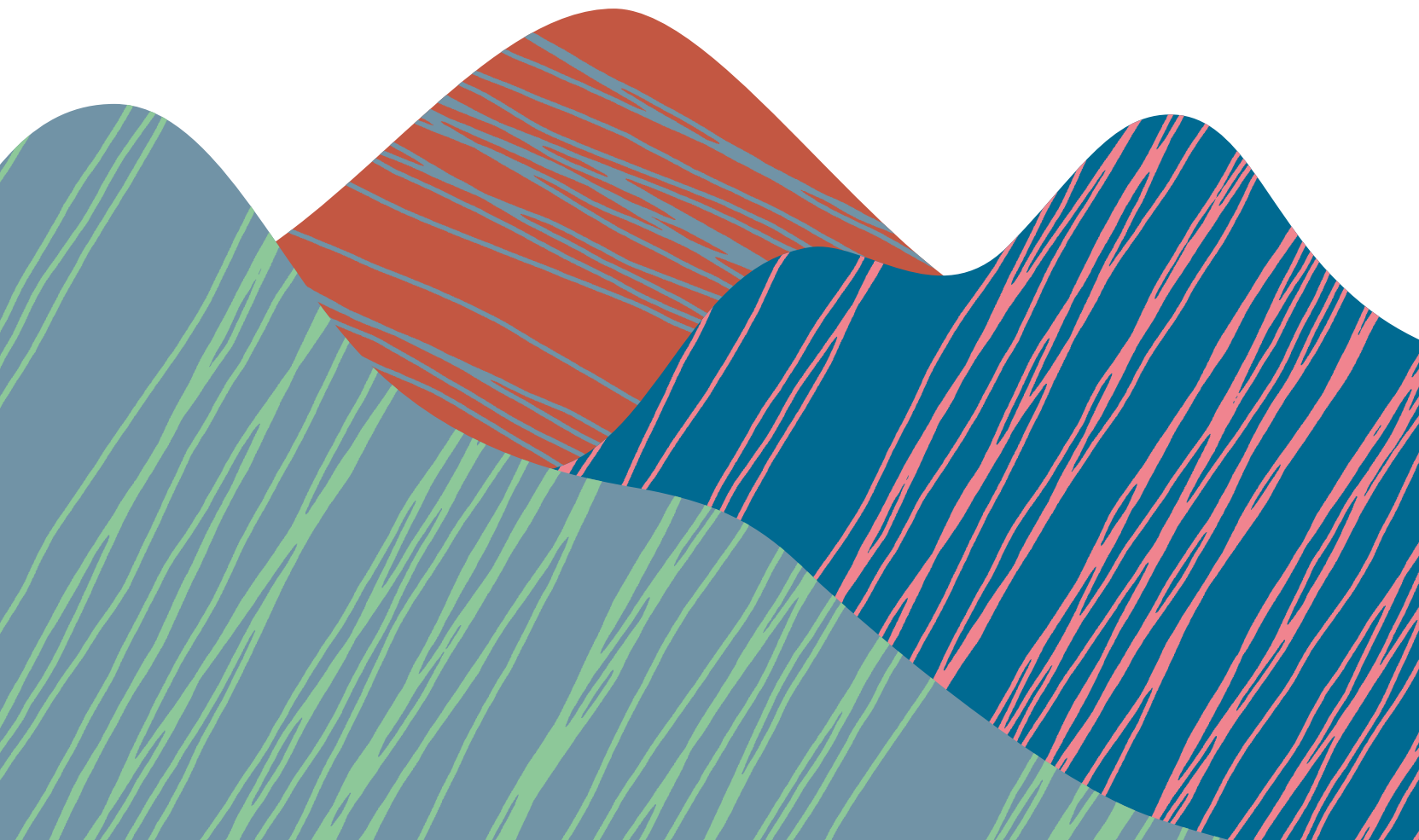
”Jos työntekijällä on ongelmia jaksamisen kanssa, pohdimme miten hän saisi työn, perheen ja vapaa-ajan paremmin tasapainoon.”

Haasmaa suosii valmentavaa johtamista, jossa esimies antaa suunnan ja tukee oivaltamisessa. Kun ihmisellä on vapaus ja vastuu tehdä, hän saa aikaan tuloksia, jotka ruokkivat onnistumisen tunnetta, joka taas ruokkii motivaatiota.

”Minulle on esimiehenä tärkeintä pystyä vaikuttamaan omien alaisten menestymiseen. Motivoidun siitä, kun intohimo tekemiseen leviää.”

Tämä voisi olla jokaisen esimiehen tärkein tehtävä ihan jokaisen työpaikan pienimmälläkin osastolla. Organisaatiossa nimitäin vallitsee juuri sellainen tunnelma ja draivi, jota sen yksilöt kantavat sisällään.

Sama pätee kokonaiseen kansakuntaan.





TUKIKUMMIT

SILLÄ ON MERKITYSTÄ, ONKO NUOREN
ELÄMÄSSÄ MERKITYSTÄ.

Tukikummit-säätiö kerää varoja niille nuorille, jotka ovat vaarassa pudota pois harrastuksista ja kaveriporukoista – toisin sanoen syrjäytyä. Lahjoitetut varat menevät 100-prosenttisesti lyhentämättöminä lasten ja nuorten harrastusten sekä opiskelun mahdollistamiseen. Nuorena saadulla itsensä toteuttamisen mahdollisuudella on valtava vaikutus tulevaisuuteen.

Lahjoita merkitystä nuoren elämään: tukikummit.fi



LUOTTAMUS ON KAIKEN

Sulje silmät ja kaadu taaksepäin. Kuka ottaa kiinni ja pysyykö ote? Kenen käsiin luottaisit itsesi?

Luottamus on uskoa hyvään itsessä ja muissa. Ilman sitä ei ole ystävyyttä, asiakassuhteita, kantavaa maata jolle rakentaa, valoa jota kohti kulkea.

Kysyimme kolmelta alansa vaikuttajalta, mistä luottamus syntyy ja kuinka sitä kasvatetaan. Mikä saa ihmisen, kansalaisen ja kollegan luottamaan, että asiat järjestyvät kuten on sovittu?

PERUSTA



Pauliine Koskelo on toiminut Korkeimman oikeuden presidenttinä vuodesta 2006. Aiemmin hän on työskennellyt muun muassa Euroopan investointipankin johtajana. Koskelo on useiden valtion toimikuntien ja pohjoismaisten työryhmien sihteeri tai jäsen sekä Suomen edustaja erinäisissä kansainvälisissä toimi- tai valmisteluelimissä.

”Luottamuksen kannalta ratkaisevaa on, kuinka oikeusjärjestelmä toimii käytännössä. Parhaiten merkitys avautuu vertaamalla tilannetta maihin, joissa asiat toimivat vain paperilla.”

Legitimiteetin ansaitsemiseksi tuomioistuimen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota päätösten ja tuomioiden perustelemiseen. Vaikka keskustelu on hyväksi, etenkin tapauksissa, joissa käsittely tai oikeuden aineisto ei uhrien suojelemiseksi ole julkista, informaation puutteellisuus saattaa usein vääristää mielipiteitä. Tuomioistuimen periaatteisiin ei ole kuitenkaan kuulunut lähteä selittelemään päätöksiään.

Nykyisin tuomioistuimen tulee pystyä yhä useammin arvioimaan kansallista lakia eurooppalaisten oikeusvaatimusten näkökulmasta. Se vaatii tuomareilta uudenlaista osaamista. Yhteiskunnallinen valveutuneisuus ja ajassa eläminen on tärkeää. Oikeudenhoidossa tarvitaan ajoittain isoja uudistuksia, joiden toteuttaminen ei saisi jäädä liiallisten leikkauksien tai hajanaisten toimien jalkoihin.”

**KORKEIMMAN OIKEUDEN PRESIDENTTI
PAULIINE KOSKELO**

Luottamus oikeusjärjestelmään mahdollistaa järjestyksen

”Kansalaisten luottamus tuomioistuimeen liittyy laajempaan kysymykseen luottamuksen merkityksestä yhteiskunnassa. Menestyvän yhteiskunnan kannalta on olennaista, että ihmiset ja yritykset voivat luottaa oikeuteen ja sen toteutumiseen. Näin voi suunnitella omia toimia sekä ennakoita ja arvioida muiden toimintaa.

Oikeusvaltio ja demokratia kuuluvat yhteen. Yhteiskunnan perustana on, että lait syntyvät demokraattisessa järjestyksessä ja niitä sovelletaan riippumattomasti ja puolueettomasti. Luottamuksen kannalta ratkaisevaa on, kuinka oikeusjärjestelmä toimii käytännössä. Parhaiten merkitys avautuu vertaamalla tilannetta maihin, joissa näillä asioilla on merkitystä vain paperilla.

Yksittäiset oikeuspäätökset herättävät välillä voimakasta tunneperäistä keskustelua. Oikeudenkäyntimenettelyjen periaatteita tarkemmin tuntematta kansalaisten voi olla vaikea ymmärtää tuomioistuimen päätöksiä, etenkin jos ne muuttuvat jutun siirtyessä oikeusasteesta toiseen. Päätösten eroavaisuus ei kuitenkaan ole todiste sattumanvaraisuudesta. Sekä näyttön että oikeuskysymysten arviointi on usein aidosti vaikeaa, ja aineisto voi myös muuttua käsittelyn edetessä.



PÄÄTOIMITTAJA VILLE PERNAA

Onnistunut mediakeskustelu kohentaa demokratiaa

”Kansan luottamusta mediaan on vaikea arvioida pitävästi tutkimusten perusteella. Verkko on muuttanut ja nopeuttanut journalismia. Koska jokainen löytää verkosta omia käsityksiään ja mielipiteitään vahvistavaa tietoa, on vastakkaiset näkemykset aiempaa helpompi kyseenalaistaa. Emme elä enää ajassa, jossa lehdestä luettu tai televisiosta tai radiosta kuultu otettiin puhtaana totuutena. Virallisten tietolähteiden ja suosittujen painoarvo on vähentynyt, ja lukija harvoin käsittelee tietoa niin kuin lähettäjä on sen paketoinut. Artikkeleja luetaan paloina sieltä täältä, eikä suinkaan aina alkuperäisestä lähteestä.

Usein uutisoinnissa halutaan nostaa esille kiinnostavia poikkeuksia ja vastakkaisia näkökulmia. Mediasisältöihin vaikuttavat uutiskilpailu ja medialle ominainen tapa etsiä aiheistaan ristiriitoja ja jännitteitä. Kokonaisuuden hahmottaminen vaatii lukijalta edistynyttä medialukutaitoa ja ymmärrystä median toimintamekanismeista.



Ville Perna on Suomen Kuvalehden päätoimittaja. Perna työskenteli aiemmin Turun yliopiston eduskuntatutkimuksen keskuksen johtajana. Hän on tutkinut muun muassa politiikan ja median suhteita ja vaalien mediajulkisuutta sekä julkaissut aiheesta useita kirjoja.

”Toimittajien haasteena on välttää syötettyjä agendoja ja kuoria puhe jargonista, jotta ihmiset herkistyvät seuraamaan politiikkaa.”

Politiikasta käytävän mediakeskustelun haasteena on, etteivät aiheet ole koskaan mustavalkoisia. Siksi hankalista ja moniulotteisista asioista nopeasti ja kärjistetyksi käytävä poliittinen keskustelu harvoin onnistuu. Vaikeisiin kysymyksiin tarjotut helpot ratkaisut eivät ole realismia, vaan pelkkää puppua.

Toivon, että media onnistuu tulevissa vaaleissa vuoden 2012 kuntavaaleja paremmin. Työllisyys, työpaikat, kilpailukyky ja talouskasvu tulevat olemaan teemoja, josta poliitikot haluavat puhua. Toimittajien haasteena on välttää syötettyjä agendoja ja kuoria puhe jargonista, jotta ihmiset herkistyvät seuraamaan politiikkaa. Mitä enemmän kansalaiset saavat keskustelusta, sitä suuremmalla todennäköisyydellä he päätyvät äänestämään. Mikäli keskustelu epäonnistuu ja kaikki puhuvat toistensa ohitse, luottamus demokraattiseen järjestelmään murenee. Se luo houkutuksen ryhtyä toimimaan radikaalimmin keinoin.”



Artturi Kröger on seikkailupalveluyritys Bliss Adventuren perustaja ja Suomen kiipeilyliiton auktorisoima jääkiipeily- ja kiipeilyohjaaja. Hänen erikoisosaamistaan ovat kiipeily- ja talviselviytyminen. Syksyisin Kröger opastaa usein Himalajalla, talvisin hän vetää Pyhätunturilla jääkiipeilyseikkailuja.

”Opettajieni valinnassa olen aina luottanut intuition. Heillä kaikilla on ollut pyyteetön halu välittää osaamistaan eteenpäin.”

Opetustilanteessa ohjaaja luo turvallisen ilmapiirin. Kun oppilas nousee jääseinälle 30 metrin korkeuteen, hänen luottamuksensa varmistusköyttä pitävään ohjaajaan on oltava 102 prosenttia. Ilman sitä hän ei pysty keskittymään hakkusvingin kauniiseen kaareen. Tiukassa paikassa huumori auttaa, ja etenkin korkeanpaikankammoiselle jääkiipeily on loistava tapa kohdata pelkonsa. Opettajan rauhallisuuden lisäksi monia helpottaa järkeily: kiipeilyköysi kestää ainakin 2 000 kiloa ja kiipeilypaikka sekä sääolosuhteet ovat turvalliset.

Kävin lähellä kuolemaa ensimmäisillä reissuillani Himalajalla, jolloin arvioin väärin kroppani sopeutumisenopeuden ohueen ilmanalaan. Lähdin kokeneempien matkaan puutteellisin tiedoin. Toipuessani helikopteripelastuksen jälkeen letkut nenässä Katmandun sairaalassa, halusin heti takaisin vuorille. Kokemus teki minusta varovaisemman ja siten järkevemmän vuorilla liikkujan ja ohjaajan. Omat kokemukset toimivat usein kirjaoppeja väkevämmin.”

VUORIKIIPEILIJÄ ARTTURI KRÖGER

Eteenpäin vuoren ehdoilla

”Vuorikiipeilijällä on oltava itseluottamusta ja nöyryyttä oikeassa suhteessa. Vuorta ei mennä valloittamaan, vaan sen eteen astutaan vuoren ehdoilla, hattu kourassa mutta päättäväisenä. Vuorilla olosuhteet saattavat muuttaa kiipeilyn luonteen hetkessä. Siksi vaarojen ennaltaehkäisy ja huolellinen valmistautuminen ovat kiipeilijän tärkein henkivakuutus.

Olen saanut oppini kokeneilta vuoristo-oppailta sekä Nepalissa työskenteleviltä sherpa-veijareilta. Opettajani valinnassa luotan vahvasti intuition. Kaikilla opettajillani on ollut pyyteetön halu välittää osaamistaan eteenpäin. On tärkeää, että ohjaaja on tilanteessa läsnä paljaana, rehellisenä itsenään. Vain siten hän voi auttaa toista kokemaan jotain merkityksellistä, tapahtui se sitten jääkiipeilyseinällä tai Himalajan huikaisevan luonnon ympäröimänä.

Luottamus kiipeilykaveriin on luotava ennen matkaa. Jos on tarkoitus viettää monta viikkoa pienessä teltassa, on hyvä tietää, miten persoonat sopivat yhteen. Kun on puskettu päiviä vähällä ruoalla, väsyneenä ja kylmissään, on tärkeää, että jokainen pitää henkeä yllä eikä lähde roiskimaan vettä negatiivisuuden kiukaalle.



YRITTÄJÄN ONNISTUNUT EXIT

Yrittäjyys saa parhaan mahdollisen lopun, kun sukupolvenvaihdokseen, yrityskauppaan tai yllättäviin tilanteisiin varaudutaan hyvissä ajoin.

Teksti: Pia Sievinen — Kuvat: Jukka Pylväs

noin 40%

SUOMEN
YRITTÄJISTÄ ON
YLI 55-VUOTIAITA.

15000

SUKUPOLVEN-
VAIHDOSTA
SEURAAVAN
10 VUODEN
AIKANA.

1. Sukupolvenvaihdos

SUKUPOLVENVAIHDOKSELLE ei ole virallista määritelmää. Yrityksen omistus kuitenkin vaihtuu yleensä perhepiirissä tai lähisukulaisten kesken.

ENNAKOI VEROTUS. Yrityksen jatkaja voi saada huojennusta perintö- tai lahjaverosta, jos tietyt laissa määritellyt edellytykset täyttyvät. Vero voi kohdistua esimerkiksi vain 40 prosenttiin yrityksen laskennallisesta verotusarvosta.

HUOLEHDI TULOVIRRASTA. Lakisääteistä eläkettä kannattaa täydentää sekä pohtia, voiko tulevaa tulovirtaa kasvattaa esimerkiksi sijoituksilla tai vakuutuksilla.

SUUNNITTELE HUOLELLISESTI. Toteuttaanko sukupolvenvaihdos lahjana, perintönä, osittaisella kaupalla vai yhtiömuoto- tai omistusjärjestelyillä?

**IÄKÄS MYYJÄ EI EHKÄ VOI
AJOITTA KAUPPAA SOPIVAAN
SUHDANTEESEEN.**

3000

YRITYSKAUPPAA
TOTEUTUU
SUOMESSA
JOKA VUOSI.

**TOTEUTUMAT-
TOMAN
YRITYSKAUPAN
SYY ON USEIN
LIIAN KORKEA
HINTA.**

3. Yllättävät tilanteet

SUUNNITELMIA tarvitaan myös yllättävien tilanteiden, kuten vakavan sairastumisen, työkyvyttömyyden tai kuolemantapauksen varalta.

HUOLEHDI VAKUUTUKSISTA. Henkivakuutus, työkyvyttömyys- ja vakavan sairauden turvat antavat taloudellista suojaa yllättävissä tilanteissa.

YRITYKSEN MYYNTI ON KEHNO ELÄKETURVA.

HOIDA OSAKASSOPIMUKSET, testamentit ja avioehdot kuntoon. Mihin yrittäjä haluaa varallisuutensa menevän, jos perillisiä ei ole?

VARAUDU PERINTÖVEROIHIN. Esimerkiksi kiinteistöomistusten perintövero tulee maksettavaksi yleensä noin 6–12 kuukautta perimisen jälkeen, vaikka omaisuuden realisointi ei onnistu hetkessä. Varautumiskeinoja ovat esimerkiksi vakuutukset, säästöt ja sijoitukset.

VARMISTA YRITYKSESI JATKAJA. Löytyykö yritykselle jatkaja perheestä tai sen ulkopuolelta ja onko omaa osaamista mahdollista jakaa eteenpäin?

2. Yrityskauppa

YRITYSKAUPPA voidaan toteuttaa osake- tai liiketoimintakauppana. Tämä määrittää, tulevatko rahat kaupasta yrittäjälle henkilökohtaisesti vai jäävätkö ne yritykseen. Yrityskauppa voi myös olla osittainen tai myyjä voi edelleen jäädä yritykseen töihin.

ALOITA YRITYSKAUPAN suunnittelu ja ostajien kartoittaminen, kun yritys ja yrittäjä vielä voivat hyvin. Silloin voit rauhassa valita parhaan myyntiajankohdan.

KÄYTÄ ARVONMÄÄRITYKSEEN tarvittaessa ulkopuolisen apua.

KEHITÄ YRITYSTÄ myyntihetken asti. Näin yritys on elinkelpoinen ja tuottava myös ostajan silmissä.

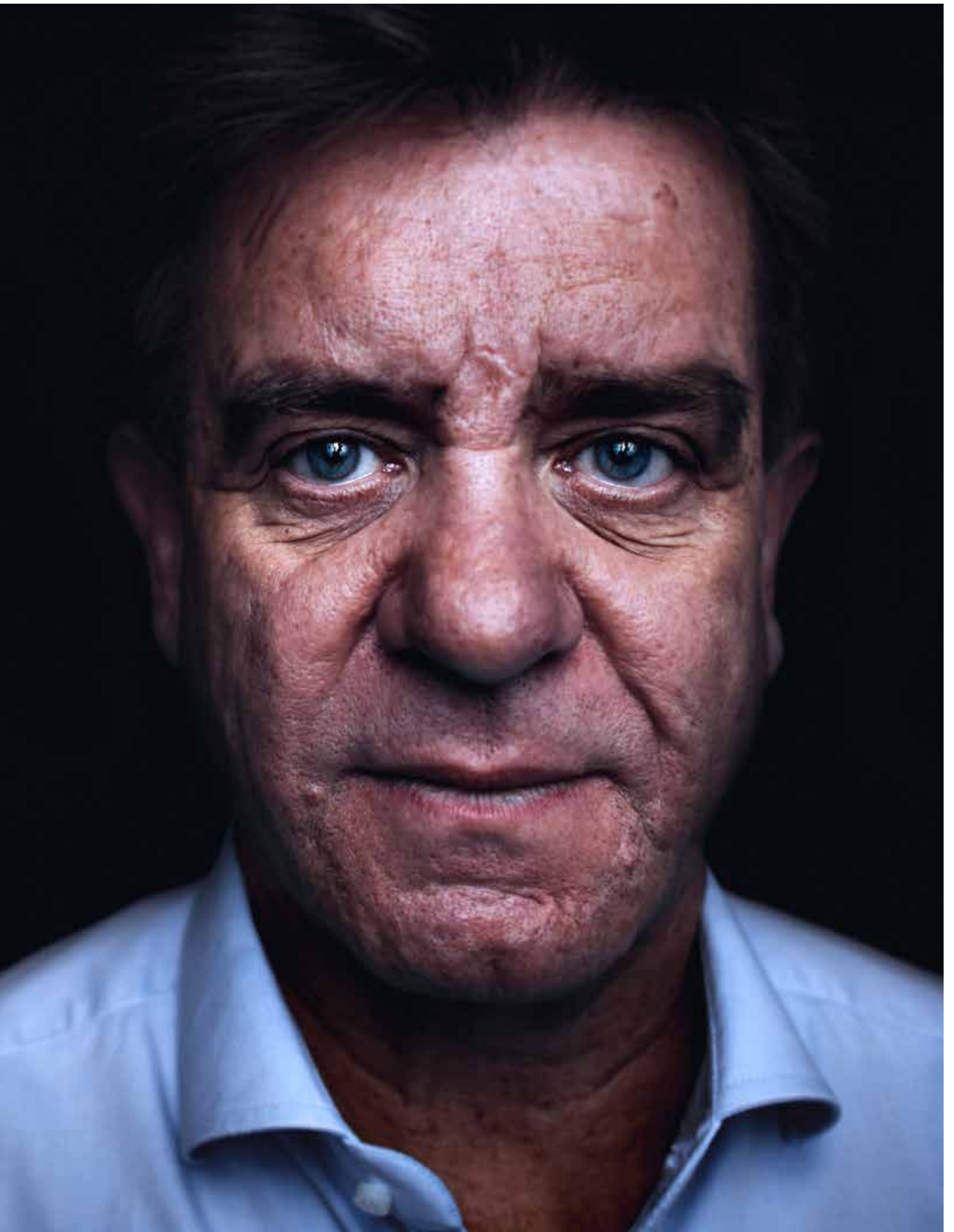
Mitä yrittäjälle tapahtuu yrittäjyyden jälkeen?

YRITTÄJÄ MAKSAA YEL-vakuutusmaksua, jonka suuruus perustuu YEL-työtulon määrään. Se on keskimäärin vain alle 23 000 euroa vuodessa eli noin 1 900 euroa kuussa. Perhe-eläke on yleensä maksimissaan 50 ja työkyvyttömyyseläke harvoin yli 50 prosenttia YEL-työtulosta.

JUURI ELÄKKEELLE jääneiden yrittäjänäisten eläke on keskimäärin 1 300 ja yrittäjämiesten 1 800 euroa.

YRITYKSEN OMAISUUS on yleensä muodoltaan epälikvidiä, joten oma tulovirta kannattaa laittaa kuntoon kauppa suunniteltaessa.

LÄHTEITÄ: Kesken jääneet yrityskaupat – myyjien ja ostajien näkökulma 2014/SeAMK, Suomen Yrityskaupat Oy, Suomen Yrittäjät, Eläketurvakeskus, Kauppalehti, Tilastokeskus. Juttuun on lisäksi haastateltu tutkija, KTT Juha Tallia Seinäjoen ammattikorkeakoulusta.



Maailman onnellisin mies

Aki Hintsa on tottunut liikkumaan ääripäiden välillä. Hän on nähnyt sekä lohduttoman köyhyyden että rajattoman rikkauden, tehnyt töitä niin moottoriratojen pauhussa kuin eristetyn huoneen hiljaisuudessa. Takana on jälleen yksi siirtymä. Vammojen korjaamisen sijaan hän keskittyy nyt niiden ennaltaehkäisyyn ja jatkuvaan hyvinvointiin.

Teksti: Pekka Vänttinen — Kuvat: Bryan Saragosa

Nürnbergin kaupungin kadulta löydettiin vuonna 1828 harhailemasta teini-ikäinen poika. Hän osasi hädin tuskin kävellä, sillä hän oli elänyt pimeässä ja eristyksissä. Siksi hän pelkäsi myös valoa. Puhetta hänestä ei juuri saatu irti, lähinnä vain yksi lause: ”Minä olen Kaspar Hauser.”

Parissa sadassa vuodessa maailmasta on tullut tyystin toinen. Mutta kaduilla vaeltaa edelleen lukkoon menneitä, itseään etsiviä kasparhausereita. Syyt vain ovat toiset. Kaikkea on liikaa, kiire on koko ajan ja tavoitteet roikkuvat kintereillä.

Heidän kaltaisiaan **Aki Hintsa** tapaa työkseen.

Kärsimys on aina yksilöllistä eikä vertailukelpoista, eikä se ole rahasta kiinni. Tavalliselle asuntovelalliselle Hintsan asiakkaiden hätä voi näyttäytyä absurdina.

”Eräs yritysjohtaja sanoi suoriutuneensa elämässä kymmenen kertaa yli odotustensa. Forbesin listalla sijoitus oli kärkipäässä ja rahaa määrättömästi. Silti hän sanoi olevansa onnettomimpia ihmisiä maailmassa. Hänellä ei ollut sosiaalisia kontakteja, kehenkään ei voinut luottaa, lapset olivat etäisiä. Hän oli vain kulkenut tavoitteesta toiseen”, Hintsa kertoo.

Kuka on tämä Aki Hintsa? Useimmissa vähänkään urheilua seuraavissa suomalaisissa nimi herättää hämmennystä. Jossain olen sen kuullut, mutta missä?

Ortopedian ja traumatologian erikoislääkärinä Hintsa on viihtänyt isojen urheiluotsikoiden takana: kun joku on voittanut, hävinnyt, loukkaantunut. Suomen yleisurheilumaajoukkueita hän palveli liki kymmenen vuotta ja toimi myös Olympiakomitean johtavana lääketieteellisenä neuvonantajana. Antidopingtoimikunnan konsultoivan lääkärin pesti kesti parikymmentä vuotta.

Parhaiten Hintsa kuitenkin tunnetaan Formula 1 -piireistä, joihin hänet 1990-luvun lopulla houkutteli **Mika Häkkinen**. Fysiikasta ja henkisestä valmennuksesta vastaavana asiantuntijana Hintsa on ollut rakentamassa yhdeksää maailmanmestaruutta **Häkkisestä Vetteliin** ja **Räikkösestä Hamiltoniin**.

Formulareissaamista Hintsa pitää elämässään vain yhtenä sivujuonteena, joka päättyi vuonna 2013. Vaikkakin sivuraide, ajanjakso on Hintsan elämässä ja urassa tärkeydessään ohittamaton. Se oli eräänlainen päätepiste ja kiteytymä pitkään rakennetulle filosofialle.

Formulaura ei silti ole kokonaan päättynyt, vaikka Hintsa ei sirkuksen mukana enää matkustakaan. Käyntikortin tittelinä on edelleen McLaren Racing Limited, Team Physician. Haastattelua edeltävänä yönä Hintsa on saapunut Englannista, jossa hänellä oli palaveri tallipomo **Ron Dennisin** kanssa.

Nyt Aki Hintsa hyödyntää kokemustaan vuonna 2006 Geneven perustamassaan Clinique La Collinessa sekä sen yhtey-

dessä toimivassa huippu-urheilijoille, ja sellaiseksi pyrkiville, tarkoitettu Hints Performance AG -yrityksessä.

Vaikka urheilu on läsnä, valtaosa Hintsan työstä keskittyy kilparatojen sijaan toisenlaisiin oravanpyöriin, yritysjohtamiseen ja sen sivuvaikutuksiin. Vammat voivat olla jopa keskipakoisvoimia tuhoisampia. Niiden parantaminen ja niihin varautuminen vaatii paitsi fyysistä myös henkistä turva-autoa ja rengasvallia.

”Neljänneksellä asiakkaistani on isoja ongelmia. He ovat loppuun palaneita huippuammattilaisia ja liikemiehiä, jotka ovat esimerkiksi menettäneet lukutaidon – he eivät enää ymmärrä lukemaansa, eivät yhtäkkiä osaa käynnistää tietokonetta, saati nukkua. He ovat ajaneet päin seinää, katkenneet. Klinikalle he tulevat suuressa hädässä.”

Sanavalinta ei ole sattumaa. Vaikka ääritapaukset oikeuttai-

kuin kuka tahansa naapurin isäntä, joviaali ja hieman verkkainen. Paitsi että alta pilkottava Tommy Hilfigerin T-paita ei ole halpakopio.

Yhden asian hän haluaa tehdä heti selväksi. Sillä niin monesti hän on törmännyt malttamattomuuteen ja pelkän jäävuoren huipun tuijottamiseen.

”Innovoimani, rakentamani ja nyt soveltamani filosofia tähtää kokonaisvaltaiseen yksilön hyvinvointiin, myös ennaltaehkäisevässä mielessä. *High performance*, huippusuoritus, ei ole itsetar koitus, vaikka siihen usein halutaan hypätä nopeasti. Se on hyvinvoinnin seuraus. Jos suorittaminen on ainoa tavoite, se alkaa vähitellen asettua itseään vastaan.”

Lopullisena tuotteena ei Hints filosofiaansa esitä, pikemmin-kin kehittyvänä prosessina. Sellaiseksi voi luonnehtia myös sitä



”Neljänneksellä asiakkaistani on isoja ongelmia. He ovat loppuun palaneita huippuammattilaisia ja liikemiehiä, jotka ovat esimerkiksi menettäneet lukutaidon.”

sivat puhumaan potilaista, Aki Hints puhuu mieluummin asiakkaista. Sairaaksi luokittelamisen stigmaa halutaan välttää, ja ohjelman painopiste on ennaltaehkäisyssä. Valtaosa klinikalle hakeutuvista ei ole vielä umpikujassa.

Ydinmissio on yksinkertainen. On opittava hallitsemaan hullunmyllyä kalentereineen, matkoineen ja tavoitteineen. On ymmärrettävä elää.

Tätä sanomaa Aki Hints nyt levittää. Jotain erikoista hänen tavassaan täytyy olla, ainakin jos on uskominen World Economic Forum perustajaa **Klaus Schwabia**. Hänen mukaansa Hints on kehittänyt metodin, jollaista ei ole ennen ollut ja jolla saattaa olla valtava merkitys modernissa yhteiskunnassa. Eikä vain yksilölle, vaan koko kansantaloudelle.

Tyylikkäästi remontoitu ullakkohuoneisto odottaa elämää. Tukikohta Etu-Töölössä on muuttumassa hieman vakituisemmaksi sijaksi. Jatkossa Aki Hintsan ja uusioperheen on tarkoitus viettää Suomessa noin viikko kuukaudessa. Lastenkarsinat leluineen ovat jo valmiina.

”Otatko teetä? Minä otan.”

Sohvalla istuva 56-vuotias mies on verkkarihuppareineen

myllyä, mihin asiakas itsensä asettaa. Helpolla ei pääse: on löydettävä oma identiteetti, on otettava elämä haltuun, on etsittävä elämän tarkoitus. Yksi asia seuraa toista.

Kaikki alkaa hiljaisessa, eristetyssä, virikkeettömässä tilassa. Ihan ensin on kohdattava itsensä.

”Kun kysyn, kuka sinä olet, 80 prosenttia asiakkaistani vastaa, ettei ole koskaan ajatellut asiaa. Sitten he alkavat kertoa, mitä he tekevät. Eli identiteetti on rakentunut roolista. Sen taakse on helppo mennä.”

”Toiseksi kysyn, millä tasolla he uskovat suorittavansa tehtäviään. Huippujohtajien oma arvio liikkuu 50 prosentin tietämillä. He näkevät, että standardit asettaa itse asiassa rooli, eivät he itse. He ovat roolinsa takana ja suorittavat selviytyäkseen. Mutta jos he olisivat siinä omana itsenään, energia ja fokus kohdistuisivat oikein. Suoritus voisi olla sataprosenttinen”, Hints selvittää.

Eikö toisaalta jokaisella ole rooli tai useampia, jotka ovat yksinkertaisesti välttämättömiä tehtävissä ja niissä pärjäämisessä? Maski naamalle ja menoksi, hommat eivät odota ja aikaan on saatava. Oma itsensä voi olla sitten kotisohvalla.

Näin useimmat ajattelevat. Jonkin aikaa reseptillä pärjää, mutta ennen pitkää pää jää vetävän käteen. Rooli on kuin tuli: hyvä renki, huono isäntä.



”**Irwin Goodmanista** kertovassa elokuvassa **Vexi Salmi** sanoo, että ’älä päästä sitä Irwiniä nahkoihisi, sä olet Antti!’ Se on juuri näin. Toimenkuvat edellyttävät tiettyä käyttäytymistä. Mutta jos roolin hyväksyy identiteetin ytimeksi, ei huipputasolla pysy. Suorittamisesta tulee taakka.”

Hintsa kertoo esimerkin asiakkaasta, joka totesi olleensa onnellinen kokonaista kaksi tuntia tavoitteen saavuttamisen jälkeen. Sitten alkoi uusi tavoittelu.

Ulkoisten saavutusten sijaan on lähdettävä kohti asioita, jotka kumpuavat omasta persoonasta ja tuottavat onnellisuutta, mitä ne sitten ovatkaan. Sen vaikeampaa ei itsensä löytäminen ole. Matkan varrella voi ottaa tatuoinnin ja ostaa moottoripyörän, ja se on ihan okei. Mutta ihmedieetteihin ja maratonjuoksuihin ei pidä retkahtaa. Ne ovat usein vain yhden suorituksen korvautumista toisella, ja etsijä eksyy tieltä.

Etsintä vaatii aikaa, yksityisyyttä ja panostusta. Kyseessä on elinikäinen taloprojekti. Identiteetti ei nimittäin ole täsmällinen ja muuttumaton, vaan iän myötä kehittyvä jatkumo.

Hintsa torjuu epäilyn, että prosessi johtaisi narssiin ja egotrippailuun.

”Kun identiteetti hahmottuu ja pärjää itsensä kanssa, ei kyse ole siitä, että katsoo vain itseään. Mukana on myös sosiaalisen ja työidentiteetin etsintä. Kun ne ovat tasapainossa, ihminen on läsnä ja osallistuva. Silloin hän on onnellinen liikevoittojen ja maailmanmestaruuksien jälkeenkin.”

Mikä tässä sitten on niin uutta ja poikkeuksellista? Vastuun ottaminen omasta elämästä, itsensä löytäminen ja tarkoituksen määrittely eivät kuulosta konseptina varsinaisesti uudelta. Samankaltaisia teesejä on tarjonnut esimerkiksi jääkiekko- ja teatterimies **Alpo Suhonen**. Tai jo kiinalainen lääketiede, jonka johtotähtenä on tasapaino ja ennaltaehkäisy.

Aki Hintsan metodissa mieli ja kroppa käsitetään kokonaisuutena. Poikkeuksellista on metodin perustuminen koviin faktoihin. Psykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti uupunut ihminen suorittaa huonommin. Viiden tunnin yönillä aivokapasiteetista katoaa 20 prosenttia. Samalla kasvaa alttius sairastua. Tutkimukset osoittavat, että yli 50 prosenttia sairauksista, diabetes ja syöpä mukaanlukien, liittyy elintapoihin.

Looginen rakenne, jatkuva lääketieteellinen tutkimus ja karttuva tietopankki, etiikka, ihmisen ymmärtäminen holistisena oliona. Niistä on Hintsan hyvinvointifilosofia rakennettu.

Metodi etenee järjestelmällisesti abstraktioista konkretiaan. Keskusteluista ja asiakkaan omista havainnoista siirrytään eri

Looginen rakenne, jatkuva lääketieteellinen tutkimus ja karttuva tietopankki, etiikka, ihmisen ymmärtäminen holistisena oliona. Niistä on Hintsan hyvinvointifilosofia rakennettu.



puolilla maailmaa toimivan noin kolmenkymmenen hengen asiantuntijaryhmän laatimaan ohjelmaan.

Kehitys kulkee pienin askelin, eikä kaikkea muuteta kerralla: kohtuutta, ei maksimointia. Prosessi kestää yhdeksästä kuukaudesta vuoteen.

Aki Hintsa ottaa kynän ja piirtää.

”Alussa haemme sitoutumisen. Varsinaisessa ohjelmassa keskitymme fyysiseen aktiviteettiin, uneen ja palautumiseen, ravintoon, biomekaniikkaan sekä mentaaliseen energiaan ja sen hallintaan, kuten tasapainoon työn ja muun elämän välillä.”

Näiden onnistunut yhdistäminen synnyttää positiivisen kierteen.

”Ihminen syö ja nukkuu paremmin, energiamäärä kasvaa ja kohdistuu oikeisiin asioihin, paino putoaa. Hän on läsnä – ja jakaa vaikka auttaa tytärtään matikassa.”

Työpöydän ääressä tai laboratoriossa tällainen malli ei synny. Sen takana on elämää. Hintsalle ratkaisevia olivat kokemukset toiselta mantereelta, lähestyöntekijänä ja lääkärinä.

”Olin perheeni kanssa kahteen otteeseen Etiopiassa, vuodet 1992–93 ja 1997–98. Ne olivat mieletöntä aikaa”, Hintsa sanoo.

Silloin hänen oli mahdollista pohtia, lukea, havainnoida ja työstää. Vähitellen palaset loksahdivat kohdilleen ja kokonaisuus alkoi kristallisoitua.

”Siellä tämä filosofia syntyi, eikä perusajatus ole muuttunut. Mietin yksinkertaisesti, mikä tekee onnelliseksi. Ymmärsin identiteetin, tavoitteiden ja kontrollin yhteyden. Sen, että hyvinvointi on kokonaisuus, eikä se ole materiasta riippuvaista.”

Jaksot Afrikassa muokkasivat Hintsasta eräänlaisen Sinuhe

KUKA

Aki Hintsä (56) johtaa vuonna 2006 Geneveen perustamaansa valmennus- ja hyvinvointikeskusta Clinique La Collinea sekä sen yhteydessä toimivaa, huippu-urheilijoille tarkoitettua Hintsä Performance AG -yritystä.

MITÄ

Ortopedian ja traumatologian erikoislääkärinä Hintsä on tullut tunnetuksi urheilun taustajoukoissa. Suurinta huomiota on saanut työ Formula 1 -maailmassa. Nyt hän keskittyy soveltamaan kehittämänsä kokonaisvaltaista, henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin filosofiaa yritysjohtajista koostuvalle asiakaskunnalle.

MISSÄ

Genevessä klinikalla. Tai laskettelu-rinteessä ja luistinradalla 4-vuotiaan tyttärensä kanssa.

Hintsä tietää mistä hän puhuu. Hänkin on ajanut päin seinää. Toisiaan seuranneet hyvät työpestit rakensivat Hintsän ympärille komean kulissin, mutta niiden myötä mies muuttui itsekin kulissiksi.

”Olen paras esimerkki uraorientaatiosta, suorittamisesta ja kilpailuhalukkuudesta. Sanoin perheen olevan tärkeä ja tekeväni kaiken sen puolesta, mutta investoin siihen vain epäsuorasti. Rooliminäni oli ottanut identiteettini. Syntyi negatiivinen kierre. Unohdin ja laiminlöin itseni ja perheeni työn kustannuksella, ja yhtäkkiä olin elämäni suurimman katastrofin edessä.”

Vuonna 2006 tuli avioero. Samalla loppui jaksaminen.

”Tuntui, ettei millään ole mitään väliä, olin supertotaalisen epäonnistunut. Identiteettini, arvojeni ja valintojeni tasapaino oli särkynyt, olin elänyt niiden vastaisesti. Ja nyt olin tilanteessa täysin alasti.”

Toipumisestaan hän kiittää ystäviään. Merkittävämpi seikka taisi kuitenkin olla liki neljäkymmentä vuotta aikaisemmin Pohjanmaalla tehty korkean tason sopimus. Se on kannatellut.

”Olin 18-vuotias ja nuoruuden kriisissä. Pelasin jääkiekkoa tosissani ja mietin, panostanko siihen vai opiskeluun. Kysyin Jumalalta, tehdääkö sopimus. Jos pääsen lääketieteelliseen opiskelemaan, liityn joukkoihisi ja teen sinulle töitä.”

Hintsän mukaan pääsy kouluun ei ollut aivan realistista opintoihin panostamiseen nähden, mutta korkeampiin voimiin turvautumisessa oli mukana myös logiikkaa.

”Ajattelin, että jos Jumala on olemassa, niin eihän se ihan huono vaihtoehto ole. Tarjolla on iankaikkinen elämä. Tyhmähän on, jos ei sitä hevosta pelaa.”

Taivaallista johdatusta tai jotain muuta, mutta elämä on nyt vaikeidenkin vaiheiden jälkeen raiteillaan. Työ jatkuu. ”Hintsafilosofia” on *work in progress*, parempi tänään kuin eilen. Ammennettavaa siihen löytyy myös harrastuksesta, kansien välistä.

”Luen paljon, historiaa ja elämäkertoja. Haluan oppia, ja parhaiten oppii ihmisten kokemuksista. Aleksanteri Suurelta ja Napoleonilta löytyy loistavia oivalluksia, joita voi yllättävän usein soveltaa työssä. Syntyy assosiaatioita ja taito tehdä toisin kuin kukaan aiemmin.”

Asiakkaidensa tavoitteeksi Aki Hintsä asettaa onnellisen elämän. Sellainen hän sanoo nyt olevansa itse, ”maailman onnellisin mies”. Hänelle on suotu, jos ei ainakaan vielä iankaikista elämää, niin ainakin uusi alku ja mahdollisuus. Uusi avioliitto ja uusi perhe.

”Menetimme ensimmäisen lapsemme synnytyksessä syksyllä 2010. Kun **Nina** sitten syntyi, hän oli pieni. Painoa oli 700 grammaa. Emme tienneet selviääkö hän. Menimme päivä kerrallaan, ja yhtäkkiä tiesimme, että hän pärjää.”

Lapsen sydänvika korjaantui, eikä häntä tarvinnut leikata.

”Nuorena en ymmärtänyt, mutta nyt olen tajunnut kuinka onnellinen olen. Kaikista lapsistani ja muusta.”

Jos Aki Hintsä voisi muuttaa jotenkin maailmaa, hän päättäisi, ettei uraa saa tehdä silloin kun perheessä on pieniä lapsia.

”Ihmisten onnellisuus olisi eri tasolla, jos voisimme tässä myllerryksessä panostaa aikaa ja energiaa lapsillemme nykyistä enemmän.”

egyptiläisen, elämässään hieman ajelehtineen miehen, joka on seurannut etiikkaansa. Siitä hyvästä hän on ollut välillä myös häirikön maineessa. Varikolla ei pitäisi auttaa muiden tallien kilpailijoita, mutta lääkärin maailmaan ei lukeudu jaottelu.

”Leikkasin Afrikassa miehen, joka oli saanut Eritrean sodassa murtuman reiteen. Jalka märki ja se meinattiin amputoida. Hoidin jalan, ja puolen vuoden kuluttua hän oli töissä ja hoiti perhettään.”

Monacossa F1-auton ratissa istuu mies, jonka polven Hintsä on leikannut. Leikkauksen avulla mies säilytti työnsä.

”Toinen näistä ei ole toista arvokkaampi.”

Arvojensa ja elämäkokemuksensa vuoksi juuri Aki Hintsä itse on filosofiansa vahvin myyntivaltti ja argumentti. Omakoh-taisuutta ei korvaa mikään, etenkin jos opettaja ei ole aina osanut elää opetustensa mukaan.



Kuntakuume

Kunnat painiskelevat talousvaikeuksissa, toipilaina muutosten keskellä. Samalla toimintoja tulisi kehittää ja tehostaa. Löytyykö palkkaus- ja palkkiojärjestelmien kehittämisestä ratkaisu ongelmaan?

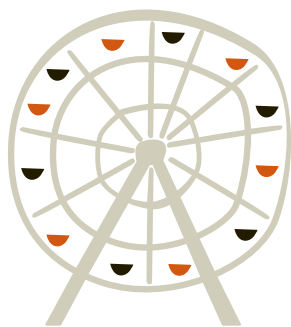
Teksti: **Kari Latvanen** — Kuvitus: **Wonder Agency**

”Suomen bruttokansantuote putosi kasvu-uralta vuonna 2008 alkaneen talouskriisin myötä”, toteaa Kuntatyönantajien johtava työelämän kehittämisen asiantuntija **Niilo Hakonen**.

”Palkat ja työvoimakustannukset nousivat kuitenkin entiseen malliin. Se on vaikuttanut muun muassa kansantalouden kilpailukykyyn sekä esimerkiksi paljon puhuttuun julkisen talouden kestävyysvajeeseen.”

Kuntien näkökulmasta ongelman voi tiivistää niin, että raha on entistä tiukemmalla, vaikka palvelujen tuottamisen tarve ei ole kadonnut mihinkään. Talouden järjehtämiseksi kuntien toimintoja on siis kehitettävä ja tehostettava.

Kuntien palkkausjärjestelmät kytkeytyvät ongelmavyhtiin oleellisella tavalla, sillä palkat ovat merkittävä kuntatalouden kuluerä. Kunnat käyttävät keskimäärin puolet budjeteistaan työntekijöiden palkkoihin.



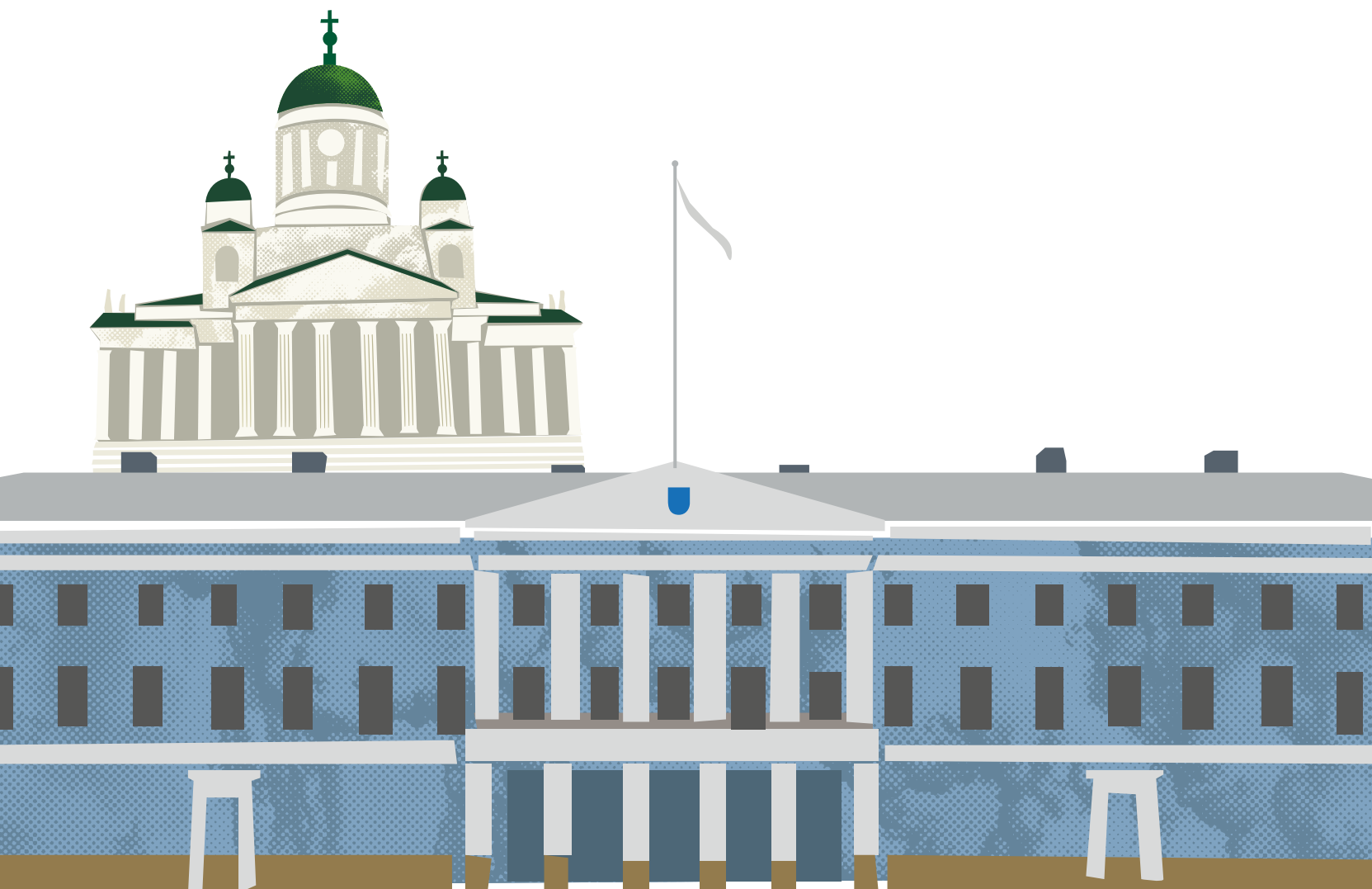
”Kuntatalouden murroksen myötä myös palkkausjärjestelmiin kohdistuu paineita”, Hakonen kiteyttää.

Toisaalta hyvin hoidetun palkka- ja palkkiojärjestelmän avulla kunta voi edistää strategisia tavoitteitaan, kuten tuloksellisuutta, tuottavuutta, palvelujen toimivuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Palkkauksella on myös roolinsa henkilöstön motivoinnissa sekä siinä, miten houkuttelevina kunnan tarjoamia työpaikkoja pidetään.

Palkitsemisjärjestelmään sisältyvät sekä aineelliset että aineettomat palkkiot. Aineelliseksi laskettava kokonaispalkkaus muodostuu suoraan rahana maksettavista palkkioista, kuten peruspalkasta ja tulospalkkioista, sekä epäsuorista rahaksi mielletävistä palkkioista, joita ovat esimerkiksi henkilöstöedut.

”Nykyisessä taloustilanteessa kunnilla ei ole juuri varaa työ- ja virkaehtosopimusten puitteissa tehtäviin palkkojen yleiskorotuksiin. Siksi lisäpalkitsemisen painopiste siirtyi entistä enemmän erilaisten henkilökohtaisten lisien suuntaan”, Hakonen sanoo.

Lisä ei pitäisi kuitenkaan maksaa vain hyvinä aikoina. Hakosen mukaan yksi kuntien palkitsemisjärjestelmien suurista haasteista liittyykin siihen, miten palkitseminen edistää muutosta sekä toimintojen kehittämistä ja tehostamista. Kuntien työntekijät kokevat usein, että organisaatio ei arvosta kehittämiseen



johtavia toimia ja hyviä työsuorituksia.

”Osittain ongelma johtuu budjetoimisesta”, Hakonen huomauttaa.

Budjettitalouden toimintamekanismin kuuluu se, että yksikön kannattaa käyttää sille budjetoitu raha.

”Jos yksikkö tehostaa toimintaansa ja selviää tehtävistään aiempaa halvemmalla, on vaarana, että se näkyy yksikön budjetissa leikkauksina. Ja kun eri hallintoalat ja yksiköt kilpailevat samoista budjettivaroista, ei järjestelmä kannusta kehittämiseen. Kokonaisuus kärsii.”

Hakosen mukaan monissa kunnissa tehdään hyvää kehitystyötä, mutta yhä selkeämmin palkitseminen pitäisi kytkeä osaksi johtamista. Palkitsemista tulisi käyttää yhtenä johtamisen välineenä tuottavuuden ja tuottavuuden parantamiseksi.

”Se tarkoittaa, että palkitseminen kokonaisuutena viestittää työntekijöille, mitä asioita organisaatiossa pidetään tärkeinä ja arvostettuina.”

”Kuntatalous on murroksessa ja myös palkkausjärjestelmiin kohdistuu paineita.”

Hyvinkään kaupunginjohtaja **Jyrki Mattila** jakaa Niilo Hakosen käsityksen siitä, että budjettipolitiikka ei välttämättä edistä yksiköiden ja työntekijöiden pyrkimyksiä toiminnan tehostamiseksi. Hän arvioi, että niin kunnat, niiden hallintoalat, yksiköt kuin työntekijät hyötyisivät, jos palkkausjärjestelmä kannustaisi tekemisen kehittämiseen ja tehokkuuden parantamiseen.

”Luulen, että työntekijät olisivat tyy-

tyväisiä, jos edes osa tehostamisesta saadusta säästöistä koituisi yksikön hyödyksi. Eikä tällaista järjestelmämuutosta olisi välttämättä vaikea tehdä. Se on lähinnä sopimuskySYMYS”, Mattila sanoo.

Millaisesta muutoksesta sitten voisi olla kysymys? Perusajatus on, että asiat tehdään entistä tehokkaammin ja tuottavammin asiakaspalvelusta ja laadusta tinkimättä, ja että henkilöstö hyötyy tehokkuuden paranemisesta. Toisin sanoen budjetin alitus pitäisi pystyä jakamaan säästön tehneelle henkilöstölle ja johdolle.

Käytännössä tämän voisi toteuttaa esimerkiksi kolmen vuoden palkkio-ohjelmalla, joka perustuisi toiminnan tehostumiseen. Syntyneet säästöt voitaisiin vaikka rahastoida palkkiorahastoon, josta maksettaisiin palkkioita kauden loputtua. Vaihtoehtoisesti palkkioille voisi varata erillisen määrärahan: jos tavoitteisiin päästään, siitä palkitaan.

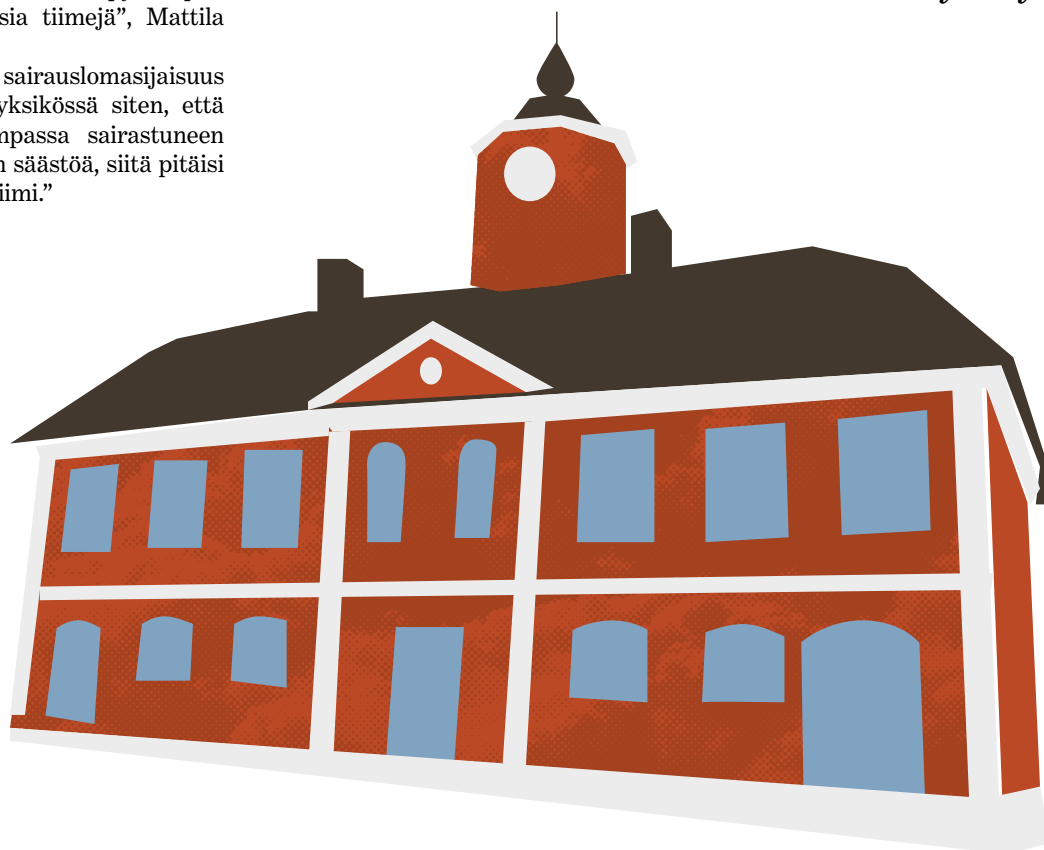
Mattilan mukaan tulospalkkauksen

suurin ongelma liittyy siihen, miten oikeudenmukaisesti eri tekemisiä palkitaan. Pelkästään sen mittaamisessa, mikä mielletään tulokseksi, on omat ongelmansa. Lisäksi lopputulos syntyy yleensä monien työntekijöiden yhteistöminnan ansiosta.

”Sikäli kun tuloksesta palkitaan, niin minusta pitäisi ehdottomasti pyrkiä palkitsemaan kokonaisia tiimejä”, Mattila sanoo.

”Jos esimerkiksi sairauslomasijaisuus hoidetaan jossain yksikössä siten, että muut hoitavat kimpassa sairastuneen työt ja siitä saadaan säästöä, siitä pitäisi voida palkita koko tiimi.”

Lisäpaineita kunta-alan palkkausjärjestelmiin aiheuttavat organisaatiomuutokset, joiden myötä koko kenttä on tällä hetkellä myllerryksessä.



Budjettipolitiikan ohella Jyrki Mattila nostaa yhdeksi palkitsemisjärjestelmän haasteeksi kuntatalouden monimutkaisuuden, sillä kunnan tehtäväkirjo on tavattoman laaja. Se kattaa niin katu- ja puhdistuksen ja eläinlääkäripalvelut kuin opetuksen ja liikuntapalvelut.

”Palvelukirjo heijastuu työ- ja virkaehtosopimuksiin. Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen lisäksi meillä on erikseen muun muassa opettajien, lääkäreiden ja teknisen alan työntekijöiden omat sopimukset. Ja tuntipalkkaisillakin on oma sopimuksensa”, Mattila toteaa.

”Tavaraa on vähintäänkin yksi raamattainen, ja sen tulkinta on ammattilaiselkin haastavaa.”

Jos Mattilalla olisi valta päättää, hän yksinkertaistaisi järjestelmää rajusti ja palaisi vanhaan palkkaluokkahaarukkaan, jossa palkka määräytyy pitkälti tehtävän mukaan.

”Palkkatasot määriteltäisiin valtakunnallisesti, mutta kunta- ja yksikkötasolla voitaisiin tehdä hienosäätöä”, Mattila luonnehtii.

Lisäpaineita kunta-alan palkkausjärjestelmiin aiheuttavat organisaatiomuutokset, joiden myötä koko kenttä on tällä hetkellä myllerryksessä. Vanhoja kuvioita sotkevat esimerkiksi kuntaliitokset ja tulevaisuudessa mahdollisesti toteutuva sote-uudistus.

”Kun kuntia yhdistetään, palkkoja pitää harmonisoida. Tässä on suuri vaara, että syntyy palkankorotusautomaatteja”, Kuntatyöntantajien Hakonen toteaa.

Jos kahden kunnan yhdistyessä toisessa on maksettu esimerkiksi lääkäreille enemmän palkkaa kuin toisessa, on selvää, etteivät parempipalkkaiset lääkärit suostu palkanalennuksiin. Sen sijaan huonompipalkkaiset haluavat päästä parempipalkkaisten kanssa samalle tasolle.

”Kunta-alallahan tehtäväkohtainen

palkkataso on julkista tietoa”, kaupunginjohtaja Mattila muistuttaa.

Hän antaa konkreettisen esimerkin sote-uudistuksesta, jossa hallinnolliseen kokonaisuuteen saattaa tulla entisten 300 sairaanhoitajan lisäksi 500 lisää. Silloin palkkaerojen ei tarvitse olla edes kovin suuria, ja silti kustannukset kasvavat merkittävästi.



Alasta riippumatta palkkaerojen tulisi olla perusteltuja ja oikeudenmukaisia. Miten esimerkiksi teknillistä työtä eri tehtävissä tekevien palkat saataisiin samalle mitalle samankaltaisissa tehtävissä työskentelevien hallinnon työntekijöiden tai terveydenhoidon ammattilaisten kanssa?

Tätä varten kunta-alan palkkaukseen liittyvissä sopimuksissa on erikseen määritelty tehtävien arvioinnissa käytettävät yleiset vaativuustekijät. Esimerkiksi Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan tehtävien vaativuutta arvioidaan työn edellyttämän osaamisen, työn vaikutusten ja vastuun sekä työn edellyttämien yhteistyötaitojen ja työolosuhteiden mukaan.

Tehtäväkohtaisten palkkojen määrittely on kuitenkin vaikeaa, kun eri tehtävänimikkeet vaihtelevat suuresti. Esimerkiksi yhdessä kunnassa päällikkönimikkeeseen alla tekevä voi tehdä eri sisältöisiä tehtäviä kuin toisessa kunnassa.

Tehtävien arviointiin onkin kehitetty erilaisia apuvälineitä, kuten Palkkavaaka, joissa saman vaatavuustason tehtävät tunnistetaan ja sijoitetaan samoihin luokkiin pisteytyksen avulla. Oikein käytettynä työkalut auttavat yhdenmukaisen ja oikeudenmukaisen palkan määrittelyssä.

Kunnissa tehtävä työ poikkeaa monilta osin yksityisen sektorin töistä. Kunta-ala kilpailee kuitenkin myös samoilla työmarkkinoilla yksityisten työnantajien kanssa. Julkisen sektorin palkat eivät välttämättä edesauta tässä kilpailussa.

”Johdan noin 2 500 työntekijää työllistävää organisaatiota ja palkkani on noin 10 000 euroa kuukaudessa. Yksityisellä puolella vastaavista johtotehtävistä maksetaan selvästi enemmän”, Mattila sanoo.

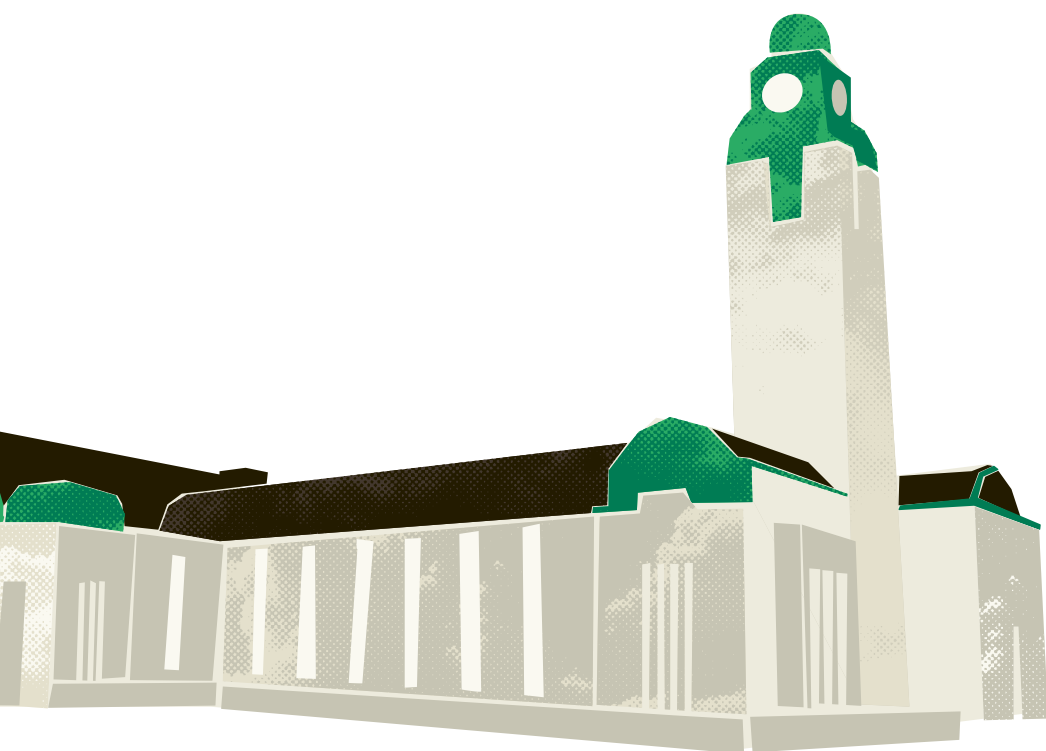
”Työntekijät olisivat tyytyväisiä, jos edes osa tehostamisesta saadusta säästöstä koituisi oman yksikön hyödyksi.”

Mattilan mukaan raha ei kuitenkaan ole kuntatyöntekijöiden ainoa motivaatio tehdä lujasti laadukasta työtä. Julkisella puolella on vanhastaan totuttu luottamaan siihen, että työsuhteet ovat turvattuja, irtisanomisuhkaa ei ole, eivätkä palkat ainakaan alene. Nyt tilanne on muuttumassa, mutta monia kuntatyöntekijöitä motivoi epävarmoinakin aikoina se, että he saavat tehdä töitä yhteisen hyvän eteen.

”Meitä moititaan monesti siitä, että olemme pelkkä kustannuserä ja että teemme työmme laiskasti. Aineettoman palkitsemisen puolella auttaisi paljon jos se, että yleisessä keskustelussa ja eritoten päättäjien puheissa nostettaisiin esille, miten arvokasta työtä me täällä kunnissa teemme”, Mattila toteaa.

On totta, että toimivaan palkkausjärjestelmään liittyy aineellisen palkitsemisen lisäksi oleellisesti aineeton palkitseminen. Eikä kiitos maksa päättäjille, medialle ja kuntalaisille mitään.

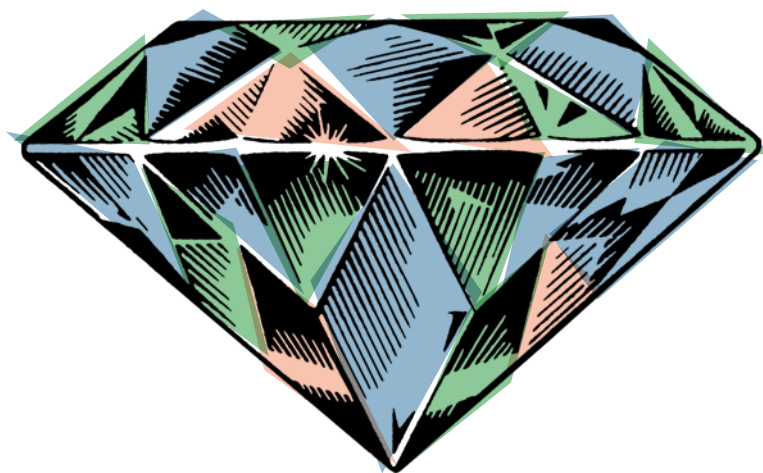
Viime kädessä kuntatyöntekijät tekevät työtä kaikkien kuntalaisten hyväksi. Sekä aineellisella että aineettomalla tasolla toimiva palkitsemisjärjestelmä edesauttaa sitä, että palvelut toimivat hyvin, tehokkaasti ja tuottavasti.



VÄLITÖN KIITOS

Nopea kertapalkitseminen on mainio keino kiittää työntekijöitä onnistumisista ja viestiä työyhteisölle, minkälaisia työtapoja organisaatio arvostaa.

Teksti: Maria Korteila — Kuvat: Wonder Agency



1 MIHIN KERTAPALKITSEMINEN SOPII?

Kertapalkitseminen on joustava ja nopea tapa palkita välittömästi hyvästä työsuorituksesta. Nopea palkitseminen sopii erityisen hyvin poikkeuksellisten tilanteiden ja yksittäisten hyvien työsuoritusten huomioimiseen. Se voi olla kiitos hyvästä asiakaspalautteesta, venymisestä ruuhkahuipussa tai joustamisesta muutosprosessissa.

”Usein tarve kertapalkitsemisjärjestelmän kehittämiseen syntyy siitä, että tulospalkkiojärjestelmää on tarve muuttaa. Monissa yrityksissä työ on muuttunut entistä projektiluonteisemmaksi, jolloin tavoitteet muuttuvat pitkin vuotta tai niitä ei edes pystytä määrittelemään ennakkoon”, toteaa Innovan liiketoimintajohtaja **Anna Ylikorkala**.

Kertapalkitsemisjärjestelmä harvoin syrjäyttää perinteisempiä tulospalkkauksen tapoja, kuten vuosittaisia tulosbonuksia tai palkkiorahastoja, mutta se sopii hyvin täydennykseksi niiden rinnalle.

”On hyvin vaikea keksiä organisaatiota, johon kertapalkitseminen ei sopisi”, Ylikorkala miettii.

Kiinnostus kertapalkitsemiseen onkin kasvanut sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

2 MITEN PALKITAAN NOPEASTI?

Usein esimiehelle jaetaan budjetti, tietty potti, jolla hän voi huomioida alaisiaan hyvästä työstä pitkin vuotta. Esimiehen lisäksi myös kollegoilla voi olla mahdollisuus vinkata toistensa onnistumisista. Asiantuntijatyössä esimies ei ole välttämättä paras asiantuntija arvioimaan toisten työn arvoa, eikä isossa tiimissä välttämättä ehdi huomioida kaikkea. Palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyys paranee, kun muutkin kuin esimies voivat antaa ehdotuksia.

Yleistymässä on myös kollektiivinen kertapalkitseminen. Silloin palkkion saa koko tiimi tai työryhmä, ei yksilö.

Useimmiten palkkiona jaetaan enintään kahden viikon palkkaa vastaava summa, mutta käytössä on myös lahjakortteja tai tavaralahjoja, joiden rahallinen arvo on lähinnä symbolinen.

”Eikä mikään korvaa aineetonta palautetta. Jos haluaa päästä halvemmalla, pitää muistaa sanoa kiitos. Paineet rahallisiin palkkioihin vain kasvavat, jos sanallista kannustusta ja tsemppiä ei heru. Usein vielä sanallista palautetta arvostetaan korkeammalle kuin niitä satasia”, Ylikorkala muistuttaa.

3 MIKSI KERTAPALKITSEMINEN KANNATTAA?

Jos organisaatio kohtelee työntekijäänsä näitisti, lojaalisuus työnantajaa kohtaan kasvaa. Hyvin hoidettuna kerta-palkitseminen tuottaa hyvää mieltä koko organisaatiolle.

”Vuositainen tulosbonus ei välttämättä motivoi. Se voi myös johtaa laskelmointiin siitä, kuinka paljon kannattaa panna itseään likoon. Lisäraha ei välttämättä liikuttele ihmisiä, joilla rahaa on riittävästi. Hyvän työsuorituksen nopea huomioiminen sen sijaan tuo tunteen, että onpa täällä kivaa olla töissä”, toteaa Aalto-yliopiston tutkijatohtori **Anu Hakonen**.

Kertapalkitsemisen toinen tärkeä funktio on hyvien työtapojen korostaminen. Kun organisaatio viestii avoimesti minkälaisista suorituksista työntekijöitä on palkittu, se kertoo samalla organisaation arvostamista työtavoista.

Rahallista arvoa tai edes palkitun nimeä ei ole pakko paljastaa, mutta palkitsemisen perusteisiin liittyvä salamyhkäisyys aiheuttaa hyvän mielen ja yhteishengen sijaan katkeruutta. Siksi palkitsemisen on syytä olla mahdollisimman avointa ja palkitsemisen pelisäännöt selvät koko henkilöstölle.

”Paineet rahallisiin palkkioihin kasvavat, jos sanallista kannustusta ja tsemppiä ei heru.”

4 MISTÄ LÄHTEÄ LIIKKEELLE?

Kun palkitsemistapoja aletaan muuttaa, on hyvä ensin selvittää organisaation käytössä olevat palkitsemisen tavat. Etenkin isossa työyhteisössä osastoille on voinut muodostua omia tapoja, ja päällekkäiset järjestelmät aiheuttavat helposti hämmennystä.

Suunnitteluun kannattaa ottaa vähintään avainhenkilöt, mielellään koko henkilöstö, jotta saadaan selville, millaisia palkitsemisen tapoja henkilöstö arvostaa tai kaipaa.

Nopean palkitsemisen järjestelmästä ei kannata rakentaa liian byrokraattista ja monimutkaista. Siihen kannattaa kuitenkin liittää joukko pelisääntöjä, jotta palkitseminen on yhtenevä ja oikeudenmukaista.

On hyvä, että palkitut valitsee lopulta työryhmä tai muu erillinen taho, jolle perustelut esitellään. Ohjeisiin kannattaa määritellä myös maksimipalkkiot, niiden porrastus ja työntekijäkohtainen palkkiokatto. Selkeä ohjeistus helpottaa esimiesten työtä.

KUKA

Anna Ylikorkala on palkitsemisen asiantuntijapalveluihin erikoistunut tekniikan lisensiaatti.

MITÄ

Ylikorkala on suunnitellut palkitsemisjärjestelmiä sekä yksityiselle että julkiselle sektorille 15 vuoden ajan.

MISSÄ

Ylikorkala työskentelee liiketoimintajohtajana Innovassa, joka on Mandatum Lifen tytäryhtiö.

KUKA

Anu Hakonen on Aalto-yliopiston tutkijatohtori.

MITÄ

Hakonen on tutkinut palkitsemisjärjestelmiä ja niiden vaikutuksia 15 vuoden ajan sekä väitellyt tohtoriksi aiheesta.

MISSÄ

Tutkimustyön ohella Hakonen pitää palkitsemiskursseja Aalto-yliopistossa.

5 MITEN JÄRJESTELMÄ OTETAAN KÄYTTÖÖN?

Kertapalkitsemisessä avainasemassa ovat esimiehet. Heidät pitää kouluttaa, jotta palkitseminen on yhteismitallista läpi organisaation.

Toisille esimiehille palkitseminen – kuten kiittäminenkin – on luontaista, toisille välttämättä ei. Esimiehet on saatava oivaltamaan palkitsemisen tärkeys, sisäistämään palkitsemisen periaatteet ja aktivoitumaan. Palkkiotoimikunta voi puuttua esimerkiksi tilanteeseen, jossa esimies jättää palkkiopottinsa käyttämättä. Palkitsemisesta ei saa kuitenkaan muodostua automaattia, jossa jokainen palkitaan vuorotellen.

Koska kyse on pikapalkitsemisesta, esimiesten pitää osata tarttua tilanteeseen rivakasti. Palkitseminen vaikuttaa eniten, kun palkkio annetaan mahdollisimman pian onnistumisen jälkeen.


”Parhaimmillaan palkitseminen on melko arkista huomioimista, mutta se edellyttää, että esimies on ajan tasalla porukkansa tekemisistä. Kunnollisen perehdytyksen avulla passiivinenkin esimies harjaantuu”, Hakonen toteaa.

Esimiesten kouluttamisen ohella suuressa roolissa on viestintä. Palkitsemisjärjestelmän periaatteet pitää olla koko henkilöstön tiedossa, jotta supattelulta säästytään. Pahimmassa tapauksessa hallitsematon palkitsemisjärjestelmä tuottaa epäreiluuden kokemuksia tai muuttuu mielistelyjärjestelmäksi, josta on työyhteisölle enemmän haittaa kuin hyötyä.

LUE LISÄÄ

Palkitse taitavammin. A. Hakonen, N. Hakonen, K. Hulkko-Nyman, A. Ylikorkala. Sanoma Pro 2014.

Ei ainoastaan rahaa. A. Hakonen. Aalto-yliopisto 2012 (väitöskirja).

A black and white portrait of a woman with long, dark, wavy hair and bangs. She is wearing dark-rimmed glasses and a dark top with a large, ruffled collar. She is looking slightly to her right with a subtle smile. The background is dark and out of focus.

"Milleniaanien lisäksi yritys vastuuta edistävät naiset, jotka tekevät noin 80 prosenttia kuluttajien ostopäätöksistä."

Yritysvastuu on bisneksen ytimessä

Satunnaisia, irrallisia tekoja, jotka eivät liity yrityksen liiketoimintaan. Sellaista on tehoton yritys vastuutoiminta. Kuin seinään heitetty spagettikasa.

Näin väittää kalifornialaisen UC Berkeley -yliopiston Haas School of Businessin professori **Kellie McElhaney**. Hänen mukaansa yritys vastuun tulee olla kiinteä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja liittyä yrityksen erikoisosaamiseen. Vain silloin se hyödyttää yritystä ja on uskottavaa.

Yritysvastuuta ei voi myöskään antaa organisaatiossa yhden ihmisen hoidettavaksi. Strategiasta lähtevä yritys vastuun on jokaisen työntekijän asia.

Teksti: **Annukka Oksanen** — Kuvat: **Kevin Meynell**

Olit urasi alussa pankkiiri. Mikä sai sinut kiinnostumaan yritys vastuusta?

On inhottavaa sanoa, mutta työni pankkiirina 80–90-lukujen vaihteessa ei ollut kovin vastuullista. Kun lähdin pankista tekemään väitöskirjaa, opiskelin myös vuoden Kiinassa. Oli omituista mennä sähköttömille syrjäseuduille, joissa ei voinut juoda vettä, mutta Coca-Colaa sai kyllä kaupasta. Näin siinä ironiaa ja aloin miettiä, miten yritysten mahdin voisi valjastaa hyvän tekemiseen.

Olet työskennellyt yritys vastuun kanssa kohta jo 20 vuotta. Nykyään yritys vastuun alkaa olla arkipäivää varsinkin isoissa yrityksissä. Millaista se oli urasi alussa? Nihkeimpiä sen vastaanotossa olivat yliopistot. Ne eivät ymmär-

täneet, miten opiskelijat hyötyisivät yritys vastuun opiskelemisestä, eikä kvartaalituloksia tuijottava Wall Streetkään auttanut. Sijoittajat näkivät yritys vastuun pelkkinä kuluina. Yritys vastuuseen tarvitaan kärsivällistä pääomaa.

Eniten minua rohkaisivat opiskelijat, sillä heitä yritys vastuun kiinnostasi kovasti. Nuoret haluavat työskennellä arvojen mukaisissa työpaikoissa.

Mitä yritys vastuun on?

Se on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Yritys vastuun pitää tuoda yritykselle lisäarvoa, muuten se ei juurikaan osaksi bisnestä. Jos lisäarvoa ei tule, yritys vastuusta karsitaan heti, jos siitä yrityksessä vastannut työntekijä lähtee tai osakkeen hinta laskee.

”Some-aikana kasvaneista lapsista on aivan luontevaa ottaa yhteyttä toimitusjohtajiin ja olettaa, että johtajat vastaavat heille.”

Kyse ei ole vain viivan alle jäävästä tuloksesta, vaan yrityksen maineesta ja esimerkiksi siitä, miten yritys laajentaa toimintaansa. Uusille markkinoille on vaikeaa päästä ja siellä on vaikea pysyä, jos yritystä ei pidetä hyvänä yrityskansalaisena. Näin kävi esimerkiksi Wal-Martille Saksassa (Wal-Mart vetäytyi Saksasta 2006). Yritysvastuu tuo siis kilpailuetua.

Yritysvastuuasiat korostuvat, kun erityisesti milleniaanit (18-30-vuotiaat) valitsevat työpaikkojaan. He eivät todellakaan halua luopua arvoistaan työpaikallaan.

Milleniaanien lisäksi yritysvastuuta edistävät naiset, jotka tekevät noin 80 prosenttia kuluttajien ostopäätöksistä. Naiset haluavat luonnostaan ostaa, sijoittaa ja työskennellä yrityksissä, jotka yrittävät tehdä maailmasta parempaa paikkaa elää.

Kuluttajien on nykyään helppoa saada tietoa yrityksistä ja siitä, miten ne valmistavat tuotteitaan. Siksikö yritysvastuun merkitys korostuu juuri nyt?

Kuluttajilta tulevan paineen lisäksi on kyse yksinkertaisesti luonnonvaroista. Yritykset huomaavat jo omassa toiminnassaan, että luonnonvarojen riittävyys on heille kohtalonkysymys. Jos meiltä loppuu puhdas vesi, Coca-Cola ei voi valmistaa tuotteitaan. Wal-Mart puolestaan on Yhdysvaltojen suurin aurinkopaneelien ostaja. Öljyä riittää 80 vuodeksi, mutta öljyn hintaheilahtelut vaikeuttavat yritystoiminnan ennakoitavuutta. Pitää löytää muita energiavaihtoehtoja.

Yritysvastuuta nostavat esiin myös uudet, valistuneet yritysjohtajat. Unileverin **Paul Polman** lopetti kvartaalittaiset myyntiennusteet muutamia vuosia sitten. Hän on vienyt yritysvastuuta pitkälle paitsi johtamassaan yrityksessä myös niissä yhtiöissä, joiden hallituksissa hän istuu.

Olet sanonut, että monien yritysten yritysvastuutoimet muistuttavat seinälle heitettyä spagettikasaa: ne ovat satunnaisia eikä niitä ole koordinoitu tai nivottu kiinteäksi osaksi liiketoimintaa. Miten yritys voi luoda toimivan yritysvastuustrategian jo olemassa olevaan liiketoimintaan?

Yritysvastuutoimet on nivottava osaksi organisaation ydinvaivuuksia, muuten ne eivät toimi. Ensinnäkin yrityksen täytyy arvioida sisäisesti, missä se voi vaikuttaa myönteisimmin ja missä sen vaikutukset ovat kielteisimmät. Aloittaisin kielteisestä puolesta, koska siihen media tarttuu herkimmin.

Olellaista on muistaa viestiä yritysvastuusta yrityksen työntekijöille, jotta heidät saadaan uskomaan ja arvostamaan sitä. Esimerkiksi Unileverillä jokaiselle työntekijälle on määritelty kestävä kehityksen tavoitteet, mikä on yksi tapa sitouttaa yritysvastuuseen. Yrityksen viestiä eteenpäin vievät työntekijät ovat joka tapauksessa uskottavampia kuin toimitusjohtajan sivun mittainen lausunto satasivuisen yritysvastuuraportin alussa.

Ulospäin viestiminenkin on tärkeää. Olen huomannut, että suomalaisyritykset ovat hyvin vaatimattomia, mutta kyllä omista hyvistä teoista kannattaa kertoa muillekin.



Suomessakin yritykset ovat muutamana viime vuonna sorvanneet innokkaasti some-strategioita. Miten sosiaalinen media muokkaa yritysvastuuta?

Yrityksen näkökulmasta se on uskomattoman myönteinen viestintäalusta. Kuluttajakin tuntee somessa itsensä merkitykselliseksi. Yritysvastuuta ajatellen some tarjoaa yritykselle massiivisen ruohonjuuritason viestintäkanavan ja kuluttajille mahdollisuuden puuttua viestiin.

Mutta some voi myös tuhota brändin. Jos vaikka yrityksen tuotantoketjussa käytetään lapsityövoimaa ja joku tviittaa siitä, 700 000 ihmistä saattaa nähdä tviitin viidessä minuutissa. Havainnollistava esimerkki somen voimasta on öljyyn tahriintunut lintu, josta tuli käytännössä BP:n tuotemerkki ja symboli Meksikonlahden öljyvahingon jälkeen (2010).

Somessa yrityksellä ei ole perinteistä auktoriteetti-asemaa. Luuletko, että yritysjohtajien on helppoa luovuttaa vaikutusvaltaansa yleisölle, jopa lapsille?

Hyvä kysymys. Olen vaikuttunut siitä, kuinka paljon 13- ja 15-vuotiaat tyttäreni tietävät yrityksistä sosiaalisen median kautta. He eivät ikinä antaisi minun viedä heitä McDonald'siin, ja heille KFC (Kentucky Fried Chicken) tarkoittaa lihaviiden lasten keittiötä (Kitchen of Fat Children). Se on kokonaan uusi sukupolvi.

Lapsille on huikea kokemus, että he voivat oikeasti vaikuttaa. 11-vuotias tyttö huomasi, että hänen ostamansa kalifornialaisfirman mehu oli pakattu styroksimukiin. Hän oli koulussa oppinut, ettei styroksi tuhoutu ikinä vaan jää kellumaan valtameriin. Hän alkoi kerätä vetoomusta ja sai sen ansiosta yrityksen luopumaan styroksimukeistaan. Some-aikana kasvaneista lapsista on aivan luontevaa ottaa yhteyttä toimitusjohtajiin ja olettaa, että johtajat vastaavat heille.

Pitääkö kuluttajille tuotteitaan myyvien ja yritysten välisessä bisneksessä toimivien yritysten yritysvastuun olla erilaista?

Kuluttajat reagoivat yritysvastuuseen nopeimmin ja selvimmin, kun yrityksen tuote on heitä lähellä. Esimerkiksi ruoassa on kyse omasta ja heidän lastensa terveydestä. Kuluttajat on helppo saada muuttamaan ostokäyttäytymistään, jos he huomaavat vaikutuksen omissa oloissaan tai lompakossaan.

KUKA

Kellie McElhaney on kansainvälisesti tunnettu ja arvostettu yritys vastuututkija ja -konsultti. Hän on UC Berkeley -yliopiston Haas School of Businessin professori ja oli mukana perustamassa Haasin vastuullisen yritystoiminnan keskusta vuonna 2003.

MITÄ

McElhaney on konsultoinut lukuisia amerikkalaisia ja kansainvälisiä yrityksiä, kuten Wal-Martia, StatoilHydroa ja Nokkia, ja kirjoittanut yritys vastuusta kirjan *Just Good Business* (2010). Hän toimii myös suomalaisen Outotecin yritys vastuuneuvottelukunnan puheenjohtajana.

MISSÄ

McElhaney asuu Kaliforniassa, mutta hän matkustaa työnsä takia paljon Yhdysvalloissa ja muualla maailmassa.

”Hyväntekeväisyys on tehokkaampaa, kun siihen sidotaan mukaan yrityksen erikoisosaamista.”

Me puhumme erikseen kulutustavarayhtiöistä ja yritysten välisessä bisneksessä toimivista yrityksistä, vaikka ne eivät niin erilaisia olekaan. Yritykset ovat lopulta toisten yritysten asiakkaita.

Kestävä kehitys ja sosiaalinen vastuu ovat voimakkaita yritys vastuutrendejä. Minkä tekijöiden näet vaikuttavan yritys vastuuseen tulevaisuudessa?

Opetan bisnesopiskelijoilleni viittä trendiä. Demografiset haasteet, eli väestön ikääntyminen ja räjähdysmäinen kasvu, vaikuttavat perustavanlaatuisesti tulevaisuuden bisnekseen. Muita avainkysymyksiä ovat energian saatavuus, ilmastonmuutos sekä tulonjaon epäsuhta ja varallisuuskilun repeäminen. Viides trendi on ruoan ja veden saatavuus.

On ällistyttävää, että kaltaisessamme huippuyliopistossa (UC Berkeley) kirjanpitoa opetetaan ikään kuin näitä yrityksen ulkopuolisia asioita ei olisi olemassakaan. Tai että markkinointia opetetaan huomioimatta tuloerojen kasvua.

Suomessa monet yritykset ovat vastikään lahjoittaneet rahaa uuden lastensairaalan rakentamiseen. Et ole maininnut hyväntekeväisyyttä osana yritys vastuuta. Eikö se kuulu siihen?

Rahan lahjoittaminen on tyyppillinen tapa aloittaa yritys vastuutoiminta, joka toivottavasti kehittyy siitä vielä pitemmälle.

En halua sanoa, että hyväntekeväisyys on turhaa, sillä on monia hyviä tarkoituksia, mutta olisi tehokkaampaa, jos hyväntekeväisyyteen sidottaisiin mukaan yrityksen erikoisosaamista.

Esimerkiksi kalifornialainen Salesforce.com antaa sekä voittoa, työntekijöiden ajasta että tuotteistaan prosentoin voittoa tavoittelemattoman sektorin toimintaan. Se on mielestäni erinomainen hyväntekeväisyysstrategia.

Kerro esimerkki hyvästä yritys vastuun ja liiketoiminnan yhdistämisestä.

Levi & Straussin tavoitteena on parantaa työntekijöidensä elämänlaatua. Sen tehdastyöntekijöistä 90 prosenttia on naisia, ja yhtiö on kouluttanut naisia niin, että he voivat edetä organisaatiossa. Samalla kun naisten ja heidän yhteisöjensä elämänlaatu on parantunut, projekti on parantanut yhtiön tuotteiden laatua ja nostanut yrityksen tuottavuutta.

Pärjääkö yritys enää ilman yritys vastuuta?

Työskentelin juuri lakifirman kanssa. Sen työntekijät kertoivat, että isot asiakkuutta harkitsevat yritykset tiedustelevat nykyään, millaista yritys vastuutoimintaa lakifirma harjoittaa. Yritys vastuusta on tullut kilpailutekijä ja kiinteä osa yritystoimintaa. Päättä ei voi enää työntää hiekkään.

Ympäristökysymyksissä yritykset ovat tajunneet, ettei muita vaihtoehtoja ole. Luonnonvarojen niukkuus vaikuttaa jo niin monen yrityksen toimintaan.

Yritykset pystyvät muuttamaan maailmaa tehokkaammin kuin monet voittoa tavoittelemattomat järjestöt tai julkiset tahot, koska niillä on paremmat resurssit käytössään – ja koska kyse on heidän omasta liiketoiminnastaan.



Askel askeleelta

Kävely on Suomen suosituin harrastus. Siihen koukuttuneet Sikke Sumari ja Matti Apunen tietävät, että koruttomasta olemuksestaan huolimatta lajissa ei ole mitään tylsää.

Teksti: Laura Friman — Kuvat: Getty Images/Benjamin Ilmoni/EVA

Sora tossun alla rasahtaa. Katse hakeutuu horisonttiin. Jalkapohja asettuu maata vasten. Uudelleen ja uudelleen, tyyntävässä rytmissä.

Happi virtaa keuhkoihin, hartiat putoavat alemmas ja lämpö hiipii jäseniin.

Kävely on paljon muutakin kuin kehon liikuttamista ja siirtymistä pisteestä pisteeseen – se on aivojen aktivointia, mielen terveyden hoitamista tai rentouttava sosiaalinen tapahtuma. Askelten rytmisä moni kinkkinen pulma tuntuu ratkeavan kuin itsestään.

Ei ihme, että esimerkiksi **Aristoteles, Charles Dickens, Sigmund Freud, Harry S. Truman** ja **Steve Jobs** suosivat kävelypalavereita: niiden aikana ajatukset hinkkautuvat vaivihkaa sameista säkenöiviksi.

”Kävely saattaa tuntua tylsältä vain, jos jokaiseen askeleeseen takertuu erikseen. Silloin ei ole tajunnut lajista mitään.”

Matti Apunen

Tutkimusten mukaan kognitiiviset prosessit aktivoituvat jo pelkästä juoksumatolla kävelystä virikkeettömämmässäkin ympäristössä. Tietysti kehokin kiittää: aineenvaihdunta terästyy, tuki- ja liikuntaelimet saavat ryhtiä.

Kävelyprosessiin osallistuu koko kroppa: keskivartalo tukee liikkumista, lantio keinuu, ylävartalo myötäilee ja käsi heilahtaa luontevasti eteen yhtä aikaa vastakkaisen jalan kanssa. Tasapainoaisesti on töissä joka sekunti.

Suomessa harrastukselle on suotu harvinaisen upeat puitteet, sillä leveysasteillamme pääsee kävelemään niin kesähelteillä kuin jäällä pakkasauringossa. Urbaanin kävelyn rinnalle ei ole vaikea etsiä vaihtelevuutta, sillä metsään ei koskaan ole pitkä matka. Harrastuksen valtteihin kuuluu myös sen mutkattomuus, helposti lähestyttävyyys ja suoranaisten demokraattisuus: kilpavarustelu on tässä lajissa minimissä. Kengät jalkaan ja ulos – minne vain, missä vain.



*”Koko korttitalo hajoaa,
jos kävelyllä joutuu pysähtymään
väärällä hetkellä.”*

Sikke Sumari

Kun ravintoloitsija ja keittokirjailija **Sikke Sumari** lähtee kotoaan päivittäiselle kävelyllään, hän heittää yleen “maailman tavallisimmat vaatteet”, vetää pipon syvälle silmille ja lähtee tarpomaan lempireittiään Helsingin Kaivopuistossa määrätietoisesti. Sumarille kävely on ennen kaikkea aikaa omille ajatuksille. Siksi hän oikeastaan toivoo, ettei törmäisi matkallaan tuttuihin ja jäisi suustaan kiinni. Small talk keskeyttää tajunnanvirran.

”Koko korttitalo hajoaa, jos kävelyllä joutuu pysähtymään väärällä hetkellä. Salille lähtiessä kaverista on hyötyä, mutta kävellessä oma rauha ja vauhti ovat tärkeitä. Saisin hepulin, jos joutuisin hössöttämään lenkillä jonkun muun tahdissa.”

Sumari viettää osan vuodesta Viron Saarenmaalla, Muhun saarella, jossa hän emännöi Namasteksi nimettyä vanhaa kalastajatilaa ja vetää kokkauskursseja. Hän kävelee sielläkin, vaikkakin vähemmän, sillä intensiiviset kurssipäivät vievät lähes kaiken ajan. Muhulla reitit kulkevat komeilla kallioilla ja tuoksuvissa katajametsissä. Pikkusaarella kukkii muun muassa valikoima harvinaisia orkidealajikkeita. Alueen kävelyreittejä kehitetään jatkuvasti.

Sumarin juttu on suomalaisten rakastama sauvakävely, tai ”keppikävely”, kuten hän harrastustaan kutsuu. Sumarin sauvat eivät ole mitkä tahansa kepukat, vaan niissä on neljän kilon jousivastus. Niiden avulla kävelystä saa tavallista enemmän tehoja irti.





Sumari ei pidäkään pelkästä löntystelystä. Hänelle käveleminen on myös treeniä, sillä juoksu ei sovi hänen selälleen.

”Kun lähden matkaan keppiini kanssa, tiedostan olevani harrastamassa liikuntaa”, hän summaa.

Vaikka Sumari ei ole käynyt varsinaisia sauvakävelytekniikkakursseja, hänen mielestään myös kävelytyyliin kannattaa kiinnittää huomiota.

”Välillä näen lenkeilläni jonkun klenkkaavan ihan miten satuu. Silloin tekisi mieli mennä huomauttamaan asiasta. Jos kävelytekniikka on täysin väärä, lonkat alkavat kolottaa ja muukin kroppa vihoitella. Kävelyn vastapainoksi harrastankin pilates-ta, sillä kehonhuolto alkaa viimeistään tässä iässä olla tärkeää. Myös jooga ja Alexander-tekniikka auttavat virheasentojen korjaamisessa.”

Sikke Sumarin tyypillinen lenkki on 45 minuutin mittainen ja myötäilee useimmiten eteläisen Helsingin merenrantaa. Ystävältä saatu askelmittari houkuttelee ahnehtimaan askelia entisestään. Ehkä vielä pieni iltalenkki koiran kanssa?

Tuttuun maisemaankaan ei tule neljän vuodenajan ansiosta kyllästyttyä: maisema elää ja näyttää aina erilaiselta. Välillä Sumarin on tehtävä tietoinen päätös, ettei hän pysähdy tallentamaan upeaa auringonnousua älypuhelimella, vaikka mieli tekisi.

”Kaikkea ei tarvitse jakaa. Silloin keskityn haukkomaan henkeä katsellessani puita, metsää ja merta. Usein näkymän juju on erityisen hieno valo. Se luo maiseman.”

Kiehtovaa kyllä, kävelyä voi näennäisestä yksinkertaisuudesta huolimatta harrastaa lukemattomin eri tavoin. Maailman simppelien laji taitaa olla myös maailman rikkain.

EVA:n johtaja **Matti Apunen** rakastaa Sikke Sumarin tapaan kävelyä, mutta juuri muuta yhteistä heidän kävely-mielityksissään ei olekaan. Apunen ei koske kävelysauvoihin pitkällä tikullakaan, ei vaikka eräs sukulainen erehtyi yhtenä jouluna sellaiset hänelle lahjaksi antamaan. Järkytyksen määrä oli luettavissa lahjan saajan kasvoilta sekunneissa.

Lisäksi käveleminen on Apuselle ennen kaikkea sosiaalinen tapahtuma. Hän kävelee yksin vain sienestäessään, koska vaimo ei suostu lähtemään seuraksi sienimetsään.

Tyypillisimmin Apusen voi bongata viikonloppuisin pirkanmaalaisesta metsämaisemasta, sillä hän on kehittänyt kahden ystävänsä kanssa ”politiikkakävelyiden” sunnuntaitradition. Näillä kierroksilla on käyty samalla porukalla jo vuosia.

Apunen epäilee, että Pyynikiltä Pyhäjärven rantaa etenevä trio saattaa olla ulkopuolisesta jopa tragikoominen näky: kolme pientä koiraa, kolme isoa miestä, yllä sekalainen kokoelma vanhaa Adidakseen verkkatakkaa ja lenkkeilytossua. Retkillä puhutaan tiukkaa asiaa.

”Politiikkakävelyt eivät ole terapiaa tai sisällä haavoittuneiden sielujen hoitamista”, Apunen selventää. ”Sen sijaan niillä pääsee juoruamaan ja jauhamaan politiikkaa, taklaamaan kovaakin. Kun liikkeellä on kolme lievästi erimielistä äijää, homma ei aina ole pelkkää rupertelua. Läsnäolo on intensiivistä, sillä kävellessä kukaan ei pääse karkuun eivätkä puhelimet soi. Ei häiritse, vaikka muistuttaisimme surkean sketsisarjan hahmoja.”

Kävelykopla kääntyy takaisin viimeistään Härmälän venerannassa. Kymmenen kilometrin puolitoistatuntinen lenkki on juuri sopiva sunnuntain keskipäivän ohjelmanumero. Ajankohta on lähes pyhä.

”Kosmisessa lukujärjestyksessä on paikka tällaiselle kävelylle”, Apunen sanoo. ”Sunnuntaiaamuunhan kuuluu eräänlainen tapahtumaton hetki, kun kahvit on juotu, lehdet luettu, eikä jalkapallomatsi ole vielä alkanut.”

Silloin kun viikonloppu ei kulu äijäkoplan kanssa väitellessä, Apunen keskittyy aivan toisenlaiseen kävelymuotoon, luontovaellukseen vaimonsa kanssa. Nämä retket alkavat sillä, että pöydälle levitetään kartta. Sitten pariskunta valitsee lähtöpisteen ja piirtää kartalle kiinnosta-



KÄVELYÄ KOTISOHVALLA

5 kirjaa kävelemisestä

1. Jean-Christophe Rufin: Vaellus. Santiago de Compostelan kulkijat (Gummerus 2015)

Ranskan akatemian jäsen, lääkäri ja diplomaatti käy matkakertomuksessaan läpi 800 kilometrin tuhatvuotisen pyhiinvaellusreitit, arkisia havaintoja sekä henkilökohtaisen muutoksen.

2. Richard Paul Evans: the Walk (Simon & Schuster 2010)

Kaiken menettänyt mainostoimistojohtaja Alan Christoffersen aloittaa fyysisen ja henkisen matkansa, joka jatkuu koko viisiosaisen romaanisarjan ajan, Seattlesta Floridan Key Westiin.

3. Cheryl Strayed: Villi vaellus (Like 2013)

1 800 kilometrin taipaleesta Yhdysvaltain länsirannikolla tuli 26-vuotiaan kirjailijan elämän käännekohta. *Wild* sai elokuvaensi-iltansa joulukuussa.

4. Henry David Thoreau: Kävelemisen taito (Basam Books 2008)

Yhdysvaltalaisen runoilijan ja filosofin vuonna 1862 ilmestynyt kirja kertoo yksinkertaisesta elämäntavasta. Kävelykirjallisuuden klassikosta otetaan edelleen uusintapainoksia.

5. Erkki Lampén: Neljä retkeä halki Suomen (Tammi 2009)

Kirjoittaja etenee myös pyöräillen, hiihtäen ja meloen, mutta kirjan pisin retki tehdään kävellen, Helsingistä Jäämerelle. Kasvit ja linnut Lampénin on helppo tunnistaa, matka omaan itseensä onkin vaikeampi.



”Politiikkakävelyt eivät ole terapiaa tai sisällä haavoittuneiden sielujen hoitamista.”

Matti Apunen

van oloisen, ympyrän muotoisen lenkin. Rastipisteiksi haetaan kallioita, järviä tai muita kauniiksi oletettuja maamerkkejä.

Apuset suuntaavat vaelluskengät jalassa ja kartta kainalossa metsänteille ja poluille, ja jos ne loppuvat, he jatkavat suoraan risukkaan. Umpimetsässä liikkuminen ei ole nopeuslaji. Aikaakin vierähtää tuntikaupalla. Mukana kipittää parin sinnikäs puuvillakoira.

Matti Apunen kieltäytyy romantisoimasta kävelyä tai suhtautumasta siihen erityisen hengellisenä kokemuksena, niin muodikkaita kuin ohjattujen kävelymeditaatioiden tyyppiset harjoitukset ovatkin.

”Minulle käveleminen ei ole mikään 'mielen leijuu'-tyyppinen harjoitus. Paskanmarjat. Mennään, edetään ja koetaan ehkä jotakin kiinnostavaa”, hän tokaisee.

Stressaantuneena Apunen luottaa juoksemiseen, vaikka pitääkin sitä huikkeen tylsänä lajina. Kun pystyy keskittymään vain ”sydämensä epätoivoisen jyskeen” kuuntelemiseen, pää tyhjenee tehokkaasti. Itse asiassa kävelemisellä on Apuselle tyystin vastakkainen funktio.

”Juostessa tyhjennetään pää, kävellessä täytetään se. Jos jokin jyrä, juokseminen kannattaa. Kävellessä taas pää täyttyy uusista ajatuksista.”

Silti tai juuri siksi käveleminen on Apusen valinta. Hänelle kävely on vaimon tavoitteellisen juoksu-harrastuksen vastakohta. Tässä lajissa keskivauhti, syke tai taitettu matka eivät merkitse mitään, ja dokumentointi on turhaa. Käveleminen vain on, ja silti yksitoikkoisuus on siitä kaukana.

”Kävely saattaa tuntua tylsältä vain, jos jokaiseen askeleeseen taikertuu erikseen. Silloin ei kuitenkaan ole tajunnut lajista mitään. Sen sijaan kävelyä kannattaa verrata lukemiseen, joka on teknisenä suorituksena maailman puisevinta puuhaa: siinä vain liikutetaan silmiä sivulla. Mutta kun kädessä on oikea kirja, mitään parempaa ei olekaan. Kävely on samanlaista. Se tekee jotkin asiat mahdollisiksi.”





Pääjutun kuvitus: **Jesse Auersalo**



Bryan Saragosa

Valokuvaaja Bryan Saragosa kuvasi kaksi lehden juttua.

"Rakastan työni monipuolisuutta ja vaihtelevuutta. Valokuvaajana pääsen tutustumaan ihmisiin, joihin en muuten välttämättä törmäisi, ja vierailemaan paikoissa, jotka saattaisivat muuten jäädä näkemättä. Tässä lehdessä minuun teki erityisen vaikutuksen vuorikiipeilijä Artturi Kröger (s. 47), joka toi kuvaukseen mahtavan energian."



Laura Friman

Toimittaja Laura Friman kirjoitti lehteen kävelystä.

"Oli kiehtovaa jututtaa kahta tunnettua suomalaista aiheesta, jonka tiimoilta he eivät yleensä ole esillä (s. 66). Samalla tuli kartoitettua omaa suhdetta kävelemiseen: rakastuin lajiin tosissani vasta viime syksynä ja oivalsin vihdoin hyötyliikunnan nautinnollisuuden. Kävelen yksin, reippaaseen tahtiin ja aina musiikkia kuunnellen."

Kevät — Kesä 2015

Mandatum Life
Bulevardi 56, 00120 Helsinki.
Puh. 010 515 225
www.mandatumlife.fi

Päätoimittaja
Niina Riihelä

Toimituspäällikkö
Laura Helaniemi
laura.helaniemi@mandatumlife.fi
Puh. 010 516 7447

Taitto
Wonder Agency
Kanavaranta 7 C 6, 00160 Helsinki
Harry Elonen — Puh. 040 128 2020
harry.elonen@wonderagency.com

Toimitus

Linnuntie

Pursimiehenkatu 13 A 3, 00150 Helsinki
Noora Lintukangas — Puh. 040 535 0004
noora.lintukangas@linnuntie.fi
Iina Thieulon — Puh. 050 593 1640
iina.thieulon@linnuntie.fi

Ilmoitusmyynti

Media Duo Oy

Eeva Kärki — Puh. 040 719 2467
eeva.karki@mediaduo.fi

Paino

PunaMusta Oy

PAPERI
Kansi: Galerie Art Gloss 250 gm2
Sisus: Novapress Silk 90 gm2

ISSN-L 1798-4408

ISSN 1798-4408

Mandatum

Henkivakuutusosakeyhtiö

KÄYNTIOSOITE:
Bulevardi 56, 00100 Helsinki.
Postiosoite: PL 627, 00101 Helsinki.
Puh. 010 515 225, Y-tunnus 0641130-2.

Asiakaspalvelu

0200 31100 (pvm/mpm),
ma-to 8-18, pe 8-17

100 *sanaa*

Itsetuntemus on kuin taika-avain. Voimavaroillaan tekee ihmeitä, kun ymmärtää itseään ja osaa lukea ympäristöään. Tunnetko sinä itsesi?

Jokainen on erilainen, joten menestymme eri syistä, eri aloilla. Aika muuttaa kaikkia, mutta me muutamme myös aikaa. Meillä on valta tehdä toisin.

Rajat tulevat iän myötä vastaan helpommin, mutta toisaalta pitkät työurat koulivat meitä viisaammiksi ja kestävämmiksi. Olemme tasapainoisempia ja vahvempia, kun käsitys omasta identiteetistämme on totuudenmukainen. Silloin myös ympäristö keskustelee kanssamme samalla aaltopituudella.

Kirjoitimme tällä kertaa onnellisuudesta ja jatkuvasta hyvinvoinnista. Kerroimme luottamuksesta ja vastuusta sekä asioista, joihin jokainen voi varautua ennalta niin, että resurssinsa saa pidettyä rakentamisessa... korjaamisen sijaan. Toivottavasti viihdyit seurassamme.

Niina Riihelä

Kirjoittaja on lehden päätoimittaja ja Mandatum Lifen markkinointi- ja viestintäjohtaja.



KOLUMNI

”Miten hallitus pystyy luomaan energisen ilmapiirin, positiivisen spiraalin?”



Kuva: Tommi Vallisto

Strategia toteutuu operatiivisella työllä

Hallitustyöskentelyyn kuuluu monenlaisia tehtäviä liiketoiminnan strategisesta päätöksenteosta johdon palkitsemiseen ja hyvän hallintotavan varmistamiseen.

Yksikään tehtävistä ei ole turha, mutta hallitukset joutuvat tasapainoilemaan ajan riittävyuden kanssa. Mitä priorisoidaan? Paljonko aikaa kuluu *house keeping* -asioiden hoitamiseen? Riskinä on, että aikaa palaa asioihin, joihin hallituksen jäsenten on helppo ottaa kantaa ja joissa he voivat viisastella omalla mukavuusalueellaan.

Hallituksen tärkein tehtävä on omistaja-arvon jatkuva kasvattaminen, siis tuloksen jatkuva parantaminen tase kurissa pitäen. Vaikka tavoitteen toteutuksesta vastaa johto ja organisaatio, hallitustyö on oleellinen osa johtamisjärjestelmää. Vastuut ja roolit on vain muistettava pitää selkeinä.

Nykyään hallitukset käyttävät entistä enemmän aikaa strategiatyöhön, tavalla tai toisella joka kokouksessa. Siitä halutaan puhua, mutta suunnanmuutoksia tehdään harvoin, vaikka strategiaputken sisällä liikutaankin. Haasteena on strategian toteuttaminen nopeasti, kilpailijoita ketterämmin, jatkuvasti vähän muita edellä.

Nykyistä enemmän hallituksen tulisikin sparrata ja auttaa tuote- tai palvelukonseptien kehittämisessä, brändinrakentamisessa ja kilpailukyyn parantamisessa asiakasrajapinnassa. Johto on tästä vastuussa, mutta koska yrityksen kilpailukyky mi-

tataan päivittäin asiakaskohtaamisessa, ei hallitukseen voi sitä väistää. Miten hallitus voi siis luoda nopean, luottamuksellisen ja energisen ilmapiirin, positiivisen spiraalin?

Ratkaisevaa on nimittäin organisaation kyvykyys strategian toteuttamiseen jokapäiväisessä operatiivisessa työssä. Huonolla operatiivisella tuloksella ei voi toteuttaa kuin selviytymisstrategiaa.

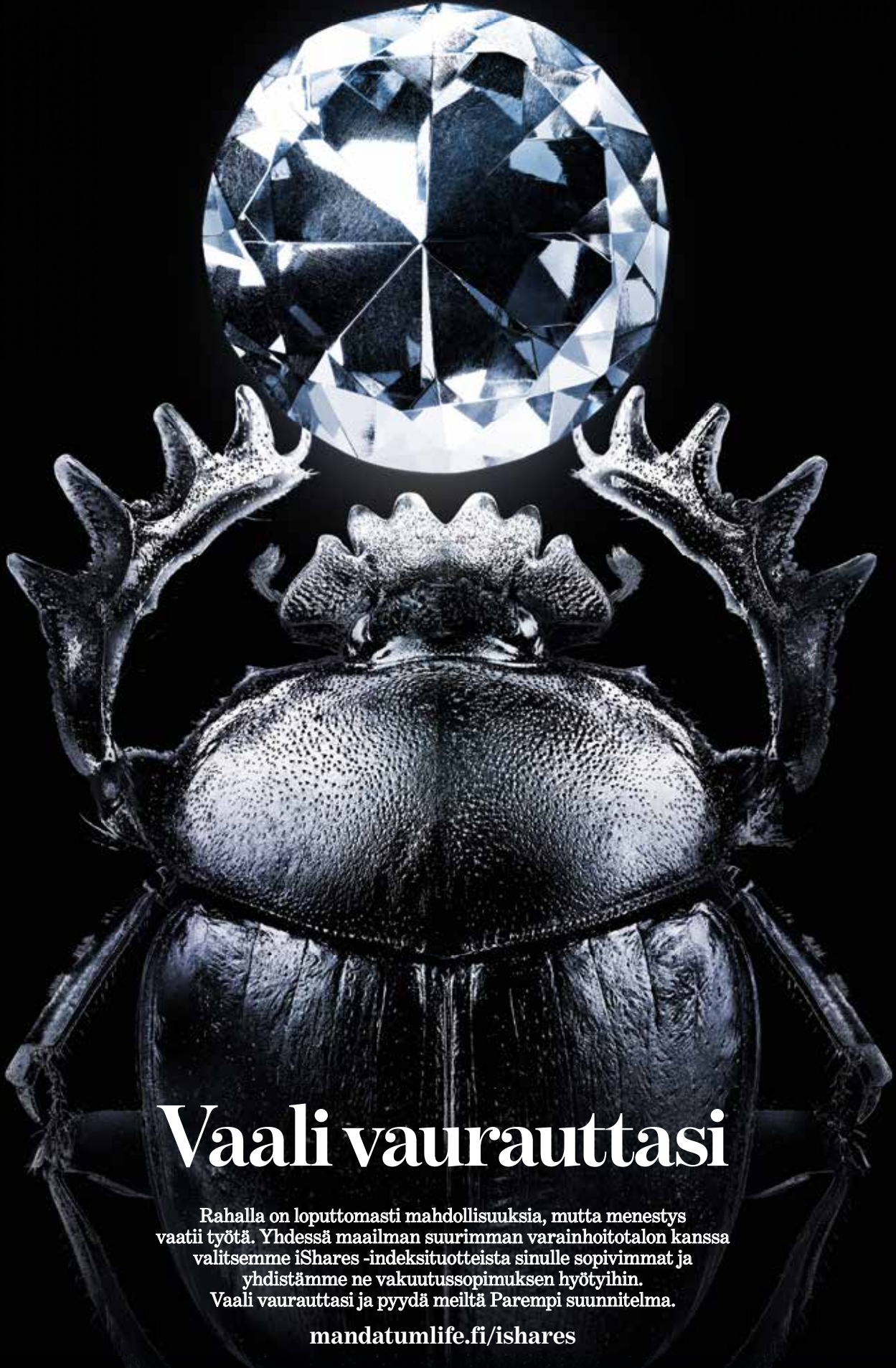
Nyt kun suomalaisyritykset on saatu kustannuksiltaan hoikiksi kuin missikisoissa, organisaatiot yksinkertaistettu tehokkaiksi ja taseet kansainvälisestäkin kilpailukykyiseksi, on kannattava kasvu tunnetusti ainoa tie yrityksen arvon nostamiseen. Muhkea osinkokevät on toki tulossa, mutta siihen ei pidä tyytyä. Meidän on pystyttävä parempaan, ettemme näivety.

Siksi hallituksen pitäisi osata tukea innovatiivisuutta, innostaa johtoa luomaan uutta, ei ainoastaan uusia tuotteita vaan uusia liiketoimintamalleja. Niillä kisa lopulta voitetaan.

Kasvu Suomessa syntyy vain yritysten kasvaessa, kannattavasti – muuta vaihtoehtoa ei tule.

Harri Kerminen

Kirjoittaja on ammattilainen, joka on toiminut ja toimii useiden pörssilistattujen yritysten sekä kasvuyritysten hallituksissa ja on mukana muutamassa start-upissa hallituksen jäsenenä ja sijoittajana.



Vaali vaurauttasi

Rahalla on loputtomasti mahdollisuuksia, mutta menestys vaatii työtä. Yhdessä maailman suurimman varainhoitotalon kanssa valitsemme iShares -indeksituotteista sinulle sopivimmat ja yhdistämme ne vakuutus sopimuksen hyötyihin. Vaali vaurauttasi ja pyydä meiltä Parempi suunnitelma.

mandatumlife.fi/ishares

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI

ANNA TUNTEILLES TÄYSI VALTAKIRJA.



**SOITTAMALLA NUMEROON 010 851 8200
SAAT UUDEN LEXUS NX 300h HYBRIDIN KOTIOVELLES.**

Kuvan auto F Sport -varustein.

Lexus on voittanut Suomessa viimeisen seitsemän vuoden aikana kuusi kertaa arvostetun Merkkien Merkki -asiakastytyväisyystudkimuksen poikkeuksellisen korkein indeksipistein. Jos haluat tietää miksi, tilaa ainutlaatuinen **Lexus Home Delivery -koeajo**, niin tuomme kotiasi pääkaupunkiseudulla valitsemasi Lexus-mallin koeajoon sinulle sopivana ajankohtana. Huomioithan, että täytämme koeajokalenterin tilausjärjestyksessä.

LEXUS NX 300h Hybrid A Comfort

Mallisto alkaen	CO ₂ g/km	Teho kW/hv	EU-yhdistetty kulutus l/100 km	Autoveroton hinta (alv 24 %) €	Arvioitu autovero €	Kokonaishinta €	Vapaa autoetu €/kk	Käyttöetu €/kk
2WD	117	145/197	5,1	43 800	9 965,83	53 765,83	985	805
AWD	117	145/197	5,1	47 200	10 744,13	57 944,13	1045	865

TUTUSTU KOKO LEXUS HYBRID -MALLISTOOMME OSOITTEESSA LEXUS.FI TAI TULE KÄYMA'AN.



LEXUS KAIVOKSELA

Vanha Kaarelantie 31, Vantaa.
Puh. 010 851 8200.
Avoimna ark. klo 9-17, la klo 10-14.
www.lexuskaivoxela.fi