



UNIVERSITY OF HELSINKI



<https://helda.helsinki.fi>

Helda

Yhteisöllinen oppiminen ja digitaaliset oppimisympäristöt

Lakkala, Minna

Valtiovarainministeriö

2018-06

Lakkala, M 2018, 'Yhteisöllinen oppiminen ja digitaaliset oppimisympäristöt', #valtiolla - Valtionhallinnon kehittämisen ajankohtaislehti : Hyvä asian-tuntija valtiolla, Vuosikerta. 2018, Nro 1, Sivut 24-26. < <https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/137/article-19191> >

<http://hdl.handle.net/10138/237517>

unspecified

publishedVersion

Downloaded from Helda, University of Helsinki institutional repository.

This is an electronic reprint of the original article.

This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version.

#valtiolla 1/2018 – Valtionhallinnon kehittämisen ajankohtaislehti

Kesäkuu 2018



Sisällysluettelo

Hyvä ystävä!	3
Bästa vänner!	5
Valtionhallinnon kehittämisosasto palveluksessanne	7
Osaamisen todentaminen on yhteiskunnan ja yksilön etu	9
Yhteinen eOppiva-oppimisympäristö on julkaistu	13
Meidän tehtävämme on suomalaistaa maailmaa eikä kansainvälistää Suomea	18
Yhteisöllinen oppiminen ja digitaaliset oppimisympäristöt	24
Hyvä asiantuntija valtiolla	27
Tieto ja osaaminen osaksi rakenteita	33
Työelämä murroksessa	36
Verkkokurssin suunnittelusta	40
VartiolentolaiVue – turvana kaikissa oloissa	42
#tietokiri Tiedosta tekoihin!	49
Henkilökierto vaatii rohkeutta	51
Valtiolla tapahtuu	54
Lisätiedot	64
Lukuohjeet ja tulostusversio	66

Hyvä ystävä!

Pääkirjoitus



Kuva 1: Juha Sarkio, ylijohdaja, osastopäällikkö, valtionhallinnon kehittämissasto, valtiovarainministeriö

Tämän hallituskauden alussa eräästä strategiaistunnosta tuli toimeksianto – koko valtionhallinnon henkilöstöä koskien on pikaisesti käynnistettävä digitalisaation edellyttämien osaamisten valmennusohjelmat. Tavoite on erittäin tärkeä ja ryhdyimme innolla valmistelemaan asiaa, mutta törmäsimme pian isoon ongelmaan – meillä ei ole kanaavaa eikä tapaa tavoittaa jokainen valtionhallinnossa työskentelevä osaamisen kehittämisen osalta. Sähköpostin voimme kyllä lähettää, mutta emme jakaa oppimiskokonaisuuksia. Tämä oli lähtölaukaus eOppivalle.

Osaamisen uudistaminen ja omien työelämän valmiuksien kehittäminen on meidän

jokaisen oikeus ja velvollisuus. Joissain tutkimuksissa on päädytty siihen, että ammatitaidon opetuksellinen elinkaari olisi enää 2,5 vuotta ja lyhenisi edelleen. Voisimmeko siis palata aina kahden vuoden jälkeen opintajoihin hakemaan uudet osaamiset? Tämä on tuskin mahdollista ainakaan kaikille, vaan meidän on ajateltava osaamisemme kehittämisen kanavat uudella tavalla. Keinovalikoimaa kyllä riittää nykyisissä digiympäristöissä ja perinteisiäkin on runsaasti. Kyse on enemmän asenteesta ja rohkeudesta kuin välineiden puutteesta. Mitä itse pohdit? Kerro se meille, sillä muutoin emme tiedä mitä ajatlet omasta uudistumistasi.

Valtiolla on avattu uusia, kaikille valtion henkilöille avoimia työympäristöjä

Työtehtävien muutokset ovat aina oppimistapahtuma. Uudistuminen voi siis tapahtua myös vaivihkaa entiseen tapaan ja nykyisinhän työtä voi tehdä jo useammalle organisaatioille. Valtiolla on avattu uusia, kaikille valtion henkilöille avoimia työympäristöjä – viimeisimpänä Senaatin Sesam. Näissä törmäät uusiin kollegoihin ja saat erilaisia näkökulmia asioihin. Samaan aikaan olemme käynnistäneet liikkuvuuden edistämisen hankkeen ja avanneet eOppiva -virtuaalisen oppimisympäristön. Joko olet käynyt tekemässä ensimmäisen verkko-oppimisen kurssisi? On siis tapahtunut paljon.

Joko olet käynyt tekemässä ensimmäisen verkko-op-

pimisen kurssisi?

Kyse ei ole vain yksilöiden uudistumisesta, vaan koko valtionhallinnon uudesta suunnasta. Jokainen selvitys nostaa ongelmaksi siiloutumisen ja vannoo poikkihallinnollisuuden nimiin. Budjettijärjestelmää pidetään taantumuksellisena ja virkamiehiä uudistuksen esteinä. Normejakin on liikaa eikä niitä edes ymmärrä, vaikka lukisi ne kolme kertaa. Kuulostaako tutulta? Näistä ei kannata loukkaantua, koska tavoite on hyvä. Paremmalla osaamisella, yhteistyöllä ja joustavilla rakenteilla pyrimme ottamaan niskalenkin yhä

monimutkaisemmista ongelmista. Kyse ei ole valtionhallinnon stagnaatiosta, vaan nopeasti monimutkaistuvasta, keskinäisriippuvuuksien maailmasta, johon meidän on löydettävä uudet tavat tehdä työtämme ja vaikuttaa. Lopputulos ratkaisee ja se jos mikä haastaa meidät uudistumaan ja miettimään yhteistyörakenteitamme.

Vielä on kesää jäljellä.....

Juha

Bästa vänner!

Ledarartikel: Juha Sarkio



2: Juha Sarkio, överdirektör, avdelningschef, finansministeriet

I början av denna regeringsperiod kom det ett uppdrag från en av strategisessionerna – för hela statsförvaltningens personal skulle det med brådskande tidtabell startas utbildningsprogram för att främja den kompetens digitaliseringen förutsätter. Det är ett väldigt viktigt mål, och vi påbörjade ivrigt beredningen. Snart stötte vi ändå på ett stort problem – vi hade inga kanaler eller sätt att nå varje anställd inom statsförvaltningen när det gäller kompetensutveckling. Vi kan visserligen skicka e-post, men vi har inga gemensamma studiehelheter. Detta var startskottet för eOppiva.

Att höja sin kompetens och utveckla de egna arbetslivsfärdigheterna är vars och ens

rätt och skyldighet. I vissa undersökningar har man kommit fram till att den pedagogiska livscykeln för yrkeskunskap är bara 2,5 år och att den kommer att förkortas ytterligare. Borde vi alltså med två års mellanrum återgå till studierna för att inhämta ny kunskap? Detta är knappast möjligt för alla, utan vi måste se på våra kanaler för kompetensutveckling på ett nytt sätt. Det finns nog tillräckligt många olika metoder i den nuvarande digitala miljön, och även gott om traditionella metoder. Det är mer en fråga om inställning och mod än att det skulle råda brist på metoder. Hur tänker du själv? Berätta, för annars vet vi inte vad du tänker om dina egna möjligheter att utvecklas.

Inom staten har man öppnat nya arbetsmiljöer som är öppna för alla statligt anställda

Förändringar i arbetsuppgifterna gör alltid att man lär sig något nytt. Utveckling kan alltså, liksom även tidigare, ske också obemärkt, och numera kan man dessutom utföra arbete för flera organisationer. Inom staten har man öppnat nya arbetsmiljöer som är öppna för alla statligt anställda – nu senast Senaatin Seesam. I dessa träffar du nya kollegor och får olika perspektiv på saker. Samtidigt har vi inlett ett projekt för att främja rörlighet och öppnat den virtuella inlärningsmiljön eOppiva. Har du redan avlagt din första webbaserade kurs? Mycket har alltså hänt.

Har du redan avlagt din

första webbaserade kurs?

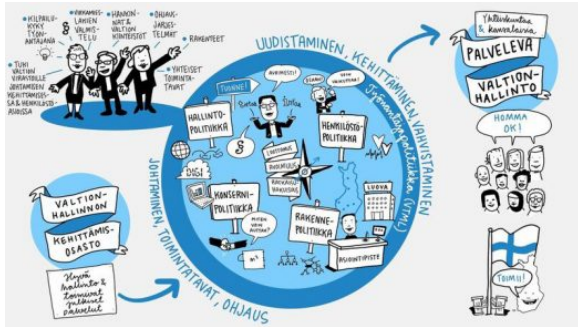
Det är inte endast fråga om individuell utveckling, utan om en ny riktning för hela statsförvaltningen. Varje utredning lyfter fram problemet med sektorisering och utser den sektorsövergripande aspekten till ledstjärna. Budgetsystemet ses som bakåtsträvande och tjänstemännen som hinder för reformer. Normer finns det också för mycket av, och man förstår dem inte ens fast man läser dem tre gånger. Låter det bekant? Det lönar sig inte att ta illa upp, för syftet är gott. Med samarbete och flexibla strukturer

strävar vi efter att greppa allt mer invecklade problem. Det är inte fråga om att statsförvaltningen stagnerar, utan om att vi lever i en värld av ömsesidigt beroende som snabbt blir allt mer komplicerad och där vi måste finna nya sätt att påverka. Slutresultatet avgör, och det om något utmanar oss att utvecklas och se över våra samarbetsstrukturer.

Sommar och solvarma dar!

Juha

Valtionhallinnon kehittämisosasto palveluksessanne



Hyvän hallinnon ja toimivien julkisten palvelujen rakentajat

Valtionhallinnon yleinen kehittäminen on valtiovarainministeriössä keskitetty valtionhallinnon kehittämisosastolle.

Osaston toiminnassa keskeisessä roolissa ovat tulevaisuuden hyvä hallinto, valtion henkilöstön kehittäminen, tuottavuus ja uudet toimintatavat, hallinnon rakenteet ja valtiokonsernin sisäisten palvelujen kehittäminen ja ohjaus. Valtion työnantajatehtäviä varten osaston yhteydessä toimii työnantajatoiminto.

Valtionhallinnon kehittämisosasto (VKO) on yksi valtiovarainministeriön kolmesta hallintopolitiikkaosastosta. Hallintopolitiikan kokonaisuutta VM:ssä johtaa hallintopolitiikan alivaltiosihteeri Päivi Nerg. Valtionhallinnon kehittämisosastoa johtaa ylijohdaja Juha Sarkio.

Toimitilat sijaitsevat Mariankadulla Helsingissä. Osastolla työskentelee n. 60 henkilöä.

Osastopäällikkö Juha Sarkio kertoo haastat-

telussa osastonsa uudesta identiteetistä.

– Nykyinen osastokokonaisuus on syntynyt monen sisäisen organisaatiomuutoksen kautta. Toiminnan fokus on nyt erinomainen. Haluamme olla luotettava kehittäjäkumppani virastoille muutostilanteissa ja hallinnonaloille kaikessa kehittämistyössä, aloittaa Juha Sarkio johtamansa osaston esittelyä.

– Viime syksynä pohdimme koko osasto yhdessä monessa eri työpajassa, millainen tulevaisuuden julkinen hallinto on, mikä on valtionhallinnon rooli ja mikä on visiomme siinä kokonaisuudessa. Tähän ylläolevaan kuvaan olemme tiivistäneet visiomme, tavoitteemme ja tekemisemme, hän esittelee havainnollista piirroskuvaa osaston vastuista ja tekemisistä.

Keskustelemme hetken siitä, miten vaikeaa on tiivistää ja visualisoida laajoja kokonaisuuksia, mutta miten hyvää sparrausta se on omalle ajattelulle ja oleellisen kirkastamisessa.

– Hyvä hallinto ja toimivat julkiset palvelut ovat kivijalka, jolle rakennamme. Toimintaamme ohjaavat VM:n arvot luottamus, avoimuus ja ratkaisuhakuisuus. Ajattelumme pohjaa aina valtion kokonaisedun vaalimiseen, Sarkio painottaa osaston toimintaperiaatetta.

– Organisoimme osastolla neljään eri yksikköön. Tekemisemme on kuitenkin osastona yhteistä monien eri teemojen kautta. Kehittämistyötä teemme aina yhdessä virastojen kanssa. Parhaat ratkaisut löydetään dialogin kautta.

– Tänä vuonna panostamme erityisesti valtionhallinnon henkilöstön osaamiseen ja liikkuvuuteen. Valtionhallinnon sisäisten palvelujen kokonaisuuden kehittäminen ja tuottavuus on myös yksi painopisteistämme tänä vuonna. Nyt on poikkeuksellisen paljon isoja uudistuksia meneillään. Valtion konsernipalveluissa hankintojen digitalisointi on edennyt hyvin. Valtion kiinteistövarallisuus Senaatti-kiinteistöjen kautta on myös keskeisessä roolissa. Ajankohtaisessa maakunta- ja soteuudistuksessa olemme mukana Lupa- ja valvontaviraston Luovan perustamisessa. Aluehallinnon rakenteethan muuttuvat uudistuksessa, Sarkio toteaa.

– Tietojohtaminen korostuu kaiken tekemisen ajurina. Pelkkä tiedon saatavilla oleminen ei riitä, vaan on opeteteltava uusi tapa johtaa. Johtamisen kärkihanke on edennyt erinomaisesti tällä hallituskaudella. Myös tuloshajauksen uudistaminen on käynnistetty. Perustyötämme on valtion virastojen johtamisen ja henkilöstön kehittäminen sekä valtion virkamieslainsäädännön ja hallinnon perusjuridiikan valmistelu. Vauhditamme myös virkamiesetiikan ja avoimen hallinnon etene- mistä. Luottamuksen säilyttäminen julkiseen hallintoon on koko kansalaisyhteiskunnan selkäranka. Se on monen tekijän summa ja me haluamme omalla toiminnallamme vahvasti edistää sitä luottamusta, toteaa Juha Sarkio painokkaasti haastattelumme päätteeksi.

Maiju Laakso
Tiedottaja

Valtiovarainministeriö



Kuva 3: ¹

Valtionhallinnon kehittämisosasto Osastopäällikkö Juha Sarkio

Hallintopolitiikkayksikkö
Finanssineuvos Katju Holkeri

Henkilöstöpolitiikkayksikkö
Apulaisjohtaja Mari Näätsaari

Konsernipolitiikkayksikkö
Finanssineuvos Tero Meltti

Rakennepolitiikkayksikkö
Finanssineuvos Anu Nousiainen

¹https://verkkojulkaisut.vm.fi/wp-content/uploads/2018/06/valtionhallinnon_kehittamisosasto_kaavio_20180621.pdf

Osaamisen todentaminen on yhteiskunnan ja yksilön etu



Yksilön tasolla osaamistarve liittyy yhteiskunnassa selviytymiseen. Osaaminen kehittyy koko elinkaaren ajan, kun älyllisiä taitoja ja oppimista vaativia toimintoja harjoitetaan. Työelämässä osaaminen liittyy yhä useammin muutoksen tai uudistuksen hallintaan. Kyse on asioihin suhtautumisen tavoista, ajattelun taidoista, oppimisen hallinnasta sekä yhdessä työskentelyn taidoista. Työntekijän työssä oppimista ja ammatillista uusiutumista on kehitetty myös ammatillista toimijuutta vahvistamalla.

Osaamisperusteisuuden vahvistaminen on kasvava trendi. Osaamisperusteiset oppimiskäytännöt mahdollistavat yksilön omaehtoisen osaamisen kehittämisen ja sen todentamisen. Todennettu ja näkyvä osaaminen palvelee muuttuvaa työelämää ja työntekijää. Jatkuva osaamisen kehittäminen on yksilön mahdollisuus selvitä muutostilanteissa, jolloin osaamismerkki saattavat olla yksi väline osaamisen näkyväksi tekemisessä.

Työelämän osaamistarpeet

Työelämän *osaamistarpeita* arvioitaessa käytetään hyväksi ministeriöiden ja niiden alaisien laitosten julkaisemia määrällisiä ja laadullisia ennakointitietoja. Koulutusorganisaatioiden tulee tätä tietoa hyödyntää, jotta niiden tuottama osaaminen kohdentuu oikein. Osaamistarpeiden muutos muokkaa tulevaisuudessa ammatteja. Osa ammateista kuolee kokonaan. Uusia ammatteja syntyy esimerkiksi vanhojen ammattien rajapinnoille. Eri ammattiryhmien työvoimatarpeen muutosten lisäksi myös ammattitaitovaatimukset saattavat muuttua nopeasti. Osaamistarpeiden muutos saattaa olla paljon nopeampaa kuin työvoiman kysynnän muutos eri ammateissa. Tämä edellyttää koulutusjärjestelmältä nopeaa reagointia ja proaktiivisuutta ammatillisen ja ammattikorkeakoulutuksen tavoitteissa ja sisällöissä. Työelämässä osaaminen rakentuu tulevaisuudessa yhä enemmän yksilön opinto- ja urapolun varaan. Osaaminen kasvaa aiemmin hankitun osaamisen päälle rakentuvista tutkinnon osista tai muista lisä- ja täyden-

nyskoulutuksen kokonaisuuksista. Osaamista kehitetään yhä kokonaisvaltaisemmin yksilöiden työssä ja työn yhteydessä.

Panostaminen yksilön osaamisen kuvaamiseen auttaa uudistuvassa työelämässä

Kirjoittaessamme yhteistä artikkelia ”Havaintoja osaamisen rakentumisesta ja tulevaisuuden osaamistarpeista terveysalalla” [1] lähetimme haastattelupyynnöt helmikuussa 2016 harkinnanvaraisesti kirjoittajien omien asiantuntijaverkostojen avulla kuudelle asiantuntijalle, jotka edustivat sosiaali- ja terveydenhuollon ammatillista koulutusta ja ammattikorkeakoulutuksen johtoa, hoitotyön kliinistä asiantuntemusta, sosiaali- ja terveysalan opetusviranomaisista, terveydenhuoltoalan ammattijärjestöä sekä terveydenhuoltopalveluiden kaupallista osaamista.

Yksilön osaamisen kasvun mahdollisuudet terveydenhuollossa kiteytyvät yllä olevaan kuvioon (kuvio 1). Kuvion osat edustavat yksilön ammatillisen osaamisen kasvun elementtejä, joiden avulla luodaan edellytykset myös riittävälle ammatilliselle osaamiselle terveydenhuollossa, mutta sen tuottamaa tulosta voidaan tarkastella myös laajemmin työelämässä. Koulutusjärjestelmämme tuottaa niin ammatillisessa kuin ammattikorkeakoulutuksessakin terveydenhuollon ammatillaisia osaamisperusteisilla tutkinnoilla. Osaamisperusteiset opetussuunnitelmat pyrkivät työelämälähtöisyyteen tai -läheisyyteen. Yksilö lisää osaamistaan työuransa aikana yhtäältä erilaisilla lisä- ja täydennyskoulutuksilla ja toisaalta oppimalla työstään työpaikalla.

Työelämäperustainen osaaminen liittyy vah-

vasti työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen, jossa osaamisen kehittämisen potentiaali piilee hiljaisen tiedon hyödyntämismahdollisuuksissa. Tässä prosessissa erilaiset vuorovaikutteiset työmuodot, kuten perehdytys, mentorointi ja tiimityöskentely luovat perustan asiantuntijuuden jakamiseen työyhteisössä. Yksilön osaamisen kasvun mahdollisuuksiin vaikuttaa oleellisesti sisäinen motivaatio sekä hänen sosiaaliset taitonsa. Nämä tekijät luovat edellytykset toimia uudistuvissa verkostoissa, jotka tulevaisuudessa ovat entistä moniammatillisempia ja riippuvaisempia toisistaan.

Kuvio 1. Yksilön osaamisen kasvun mahdollisuudet



Lähde: Meriläisen ja Kurtin teemakeskustelujen (2016) tulos.

Työyhteisön on valjastettava yksilöiden innovatiivisuuden ja luovuuden potentiaali ja hyödynnettävä se työyhteisön osaamis pääomaksi. Yksilön kasvun mahdollisuudet luovat perustaa työyhteisön oppimiskulttuurin kehittymiselle, joka näkyy jatkuvana ja avoimena moniammatillisena kanssakäymisenä työyhteisöissä.

Osaamistarpeet ja osaamisen kehittäminen työelämässä

Asiantuntijoiden mukaan 2020-luvun osaamistarpeet ovat laajoja ja selkeitä osaamiskokonaisuuksia. Niissä näkyvät elinikäisyys, vuorovaikutteisuus, monikulttuurisuus, moniammatillisuus, ICT-osaavuus sekä asiakaslähtöisyys. Yksilön osaamissalkussa korostuvat yhdessä tekemistä vaativat taidot, joita tehdään monenlaisissa ja muuttuvissa työympäristöissä.

Asiantuntijoiden mukaan osaamista kehitetään 2020-luvulla enenevässä määrin näyttöön perustuvien toimintatapojen mukaisesti. Yksilön ja mahdollisesti organisaationkin tasolla erilaiset näytöt varmistavat ammattiin opiskelevan tai jo ammatissa toimivan osaamisen ja sen kehittämisen. Jatkuva ammatillinen kehittäminen edellyttää säännöllistä osaamisen arviointia, joka ei enää ole sidoksissa vain muodollisen koulutuksen toimintakäytäntöihin. Se liittyy ammatillaisen urapolkuun terveysalalla ja yksilölliset osaamissalkut toimivat urasuunnittelussa, jossa nähdään myös nykyistä enemmän mahdollisuuksia kliinisesti erikoistuneisiin urapolkuihin perinteisten uramallien rinnalla. Oppimisympäristöjen kehittyessä oppimaan oppimisen taidot korostuvat. Miten opin tai opimme yhdessä uudistuvia ammattitaitovaatimuksia? Yksilö tarvitsee ongelmanratkaisuun yhä useammin asiantuntijoiden tukea. Ongelmat monimutkaistuvat ja liittyvät enemmän ammattien väliseen alueeseen, eivät pelkästään ammatin sisäiseen toimintaan. Tarvitaan siis erilaisia yhdessä tekemisen taitoja ja toimintatapoja.

Osaaminen näkyväksi eOppivassa

Nyt kehitteillä olevat osaamismerkkijärjestelmät eivät kilpaile tutkintojärjestelmien kanssa, vaan niiden avulla voidaan tehdä paremmin näkyväksi tutkinnoissa hankittava osaaminen yksilöille ja työelämän edustajille. Ne voivat toimia työvälineinä opettajille hankitun osaamisen tunnistamiseen ja tunnistamiseen, kun on kyseessä osaaminen, joka voidaan dokumentoida digitaalisesti.

Uuden konseptin ymmärtäminen ja osaamismerkkien suunnittelu vaativat uudenlaisia ajattelua, jonka ydin kriteeriperustaisuus. Kriteerien suunnittelutyön tulisi tapahtua aina yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Sen seurauksena merkkijärjestelmän arvo voidaan taata ja sitä voidaan käyttää pohjana kansalliselle kehitystyölle. Tällöin organisaatiot puhuvat järjestelmän puolesta ja merkit edustavat saajalleen merkityksellistä osaamisaluetta.

Osaamisen täydentäminen osina on toimiva tapa vastata muutoksiin uran aikana

Valtiovarainministeriön eOppiva-hankkeessa luodaan runsaalle 70 000 virkamiehelle oman osaamisen kehittämiseen ja uusintamiseen verkko-oppimisympäristöä Hausin toimesta. Virkamies voi kehittää osaamistaan aika- ja paikkariippumattomasti ja ennen kaikkea oman harkintansa ja tarpeensa mukaisesti. Se, kuinka voidaan rakentaa kriteeriperustainen osaamismerkkijärjestelmä, onkin yksilön ja työelämän etu. Merkkijärjestelmän kehittäminen vaatii yhteistyötä ennen kaikkea työelämän kanssa. Merkin myöntäjinä voivat toimia useammat asiantuntijaorganisaatiot.

Yksilön osaamisen kasvun mahdollisuudet

ovat kiinteästi sidoksissa hänen oppimis- ja urapolkuunsa. Näyttää siltä, että tarkasti enustettavia urapolkuja on mahdotonta määrittellä ja ne vaihtelevatkin tulevaisuudessa nykyistä enemmän. Tämän vuoksi osaamisen täydentäminen osina on toimiva tapa vastata muutoksiin uran aikana. Tavoitteena voi olla yrittäjyys, siirtyminen esimiestehtäviin tai kehittää uraansa kliinisesti erikoistuneella alueella. Tulevaisuuden muutoksen toteuttamiseksi tarvitaan muutoksia myös opettajuudessa ja oppimisessa. Näiden taustalta löytyy pedagoginen muutos oppimialustoissa ja – tavoissa, sillä sosiaalinen media on jo osa oppimista ja opiskelua. Osaamisen kehittämisen tulee tapahtua digitalisaation ja robotiikan mahdollisuudet huomioiden. Osaamisen kehittäminen tapahtuu tulevaisuudessa yhä enemmän yksilön ja työelämän tarpeiden kohtaamisen kautta siten, että aikaisemman osaamisen päälle voidaan rakentaa uutta.



Raija Meriläinen

Opetusneuvos

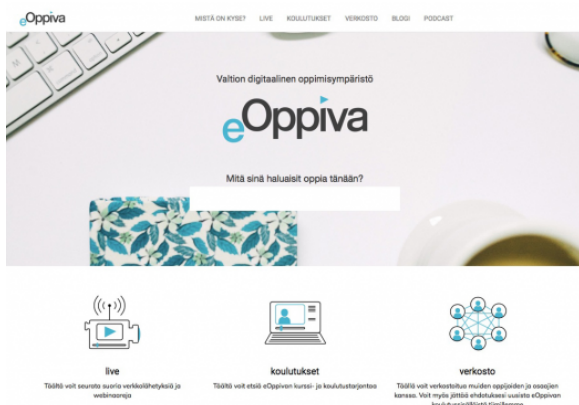
Valtiovarainministeriö

Lue myös ajankohtainen kolumni VM:n sivuilta uudesta Koski-palvelusta

Omia koulutustietojaan pääsee pian hyödyntämään suostumuksenhallinnan yhteishankkeen kautta²

²https://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kerran-kysyttya-useasti-kaytettya

Yhteinen eOppiva-oppimisympäristö on julkaistu



eOppiva haluaa palvella jokaista valtion työntekijää

eOppiva.fi on **valtion yhteinen, kaikille työntekijöille ja työnantajille tarkoitettu digitaalinen oppimisympäristö**. Sen avajaisia vietettiin 15.3.

eOppivasta kävijä löytää kaikkea oppimiseen liittyvää; videoita, blogeja, podcasteja, vloggeja sekä kompakteja verkkokursseja. Ensimmäiset sisällöt on julkaistu, lisää tulee säännöllisesti. eOppivan oma oppisisältötuotanto keskittyy valtionhallinnon yhteisiin osaamiin. Virastot ja hankkeet voivat tuottaa ympäristöön omaa toimintaansa palvelevaa koulutussisältöä.

Valtionhallinnon toiminnassa henkilöstön osaaminen on ratkaisevassa roolissa. Vauhdilla muuttuva työelämä haastaa osaamista ja uudistumista. Digitaalisuuden tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä on kannattavaa ja välttämätöntä. Näitä tavoitteita kohti eOppiva kunnianhimoisesti kurkottaa yhteistyössä teidän kanssanne, jokaisen virkamiehen arkea auttaakseen!

Ensimmäiset kurssit – mm. Hyvä virkakieli³ ja Esimiehenä muutoksessa⁴ – odottavat Sinua **eOppivan koulutukset**⁵ -osiossa. Voit tutustua eOppivaan myös mainosvideon⁶ avulla.

eOppiva-kokonaisuuskoostuu **avoimesta verkkosivustosta** sekä sivustoon liittyvistä **helppokäyttöisistä lisäosista** (tällä hetkellä eOppiva-moodle-oppimisalusta, podcasting-työkalu sekä Zapter-ohjekirjatyökalu). Kirjautumisohjeet löydät Lisätietoa-kohdasta.

³<http://www.eoppiva.fi/koulutukset/hyva-virkakieli/>

⁴<http://www.eoppiva.fi/koulutukset/esimiehenä-muutoksessa/>

⁵<http://www.eoppiva.fi/koulutukset/>

⁶<https://www.youtube.com/watch?v=-jJVhCYBlis>



Kuva 4: ⁷

eOppiva on uusi tapa toimia, ei ICT-järjestelmä

”Jo vuonna 2018 valtiolla tulee olemaan yhteinen ympäristö ja toimintamalli digitaaliselle oppimiselle. Ja tietysti myös ensimmäiset laadukkaat oppimissisällöt. Tämä toteutetaan yhdessä virastojen kanssa, jotta luotava kokonaisuus palvelee varmasti virastoja ja virkamieskäyttäjiä. Vastuutoimijana on HAUS, ja tiiviissä yhteistyössä mukana tulevat olemaan myös Mediamaisteri ja Valtori. Uuden palvelun myötä virastojen tarve hankkia omia verkko-oppimisjärjestelmiä vähenee, mikä on hieno asia.”, kiteytti tavoitteen viime syksynä hankkeen ohjausryhmän vetäjä ylijohtaja Juha Sarkio valtiovarainministeriöstä.

ICT-osaamista eOppivasta

eOppivasta löytyy nyt laaja ICT-koulutusten kirjasto – mm. Windows 10, Excel, Word, PowerPoint, Outlook, OneDrive, Skype, Sharepoint, InDesign.... Kukin koulutus koostuu isosta joukosta lyhyitä videoita ja soveltuu siten myös arjen avuksi – virkamies voi katsoa videon juuri silloin kun oppia tarvitsee. Halu-

tessaan virasto voi rakentaa sisältöjen ympärille myös kevyttä ”ohjattua etenemistä”.

ICT-koulutukset ovat virkamiehelle ja virastoille ilmaisia käyttää. Ne kustannetaan yhteisesti ja virastot voivat nyt luopua mahdollisista päällekkäisistä ostoksista.

eOppiva palvelee jokaista valtion virastoa

eOppivan sisältötuotantotiimi on tuottanut ja valinnut ensimmäiset sisällöt palveluun. eOppivan oman, valtion yhteisiin teemoihin keskittyvän oppisisältötuotannon lisäksi, tuotantotiimi tukee virastoja niiden omassa sisältötuotannossa. eOppiva-tiimi auttaa virastoja myös ottamaan käyttöön ja hyödyntämään monipuolisesti eOppiva-moodlea osana viraston omaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Näin aikaa ja resursseja voidaan virastoissa kohdentaa hyvien sisältöjen ja vaikuttavan koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, ei oppimisympäristön tekniseen pyörittämiseen.

eOppivassa jokainen organisaatio voi jakaa omia koulutuksiaan myös koko valtion henkilökunnalle. Tarpeen mukaan sisältö voidaan jatkossa myös rajata avautumaan vain kyseisen viraston omalle kohderyhmälle.

Palvelu on luotu, pitkäjänteinen yhteistyö alkakoon

Meillä on nyt käsissämme hieno mahdollisuus uudelle oppimiselle. Valmis eOppiva ei kuitenkaan vielä ole. Jotta uusi kokonaisuus voi todella lunastaa paikkansa vaikuttavana, valtion yhteisenä oppimispalveluna, tulee henkilöstön se löytää ja virastotyön-

⁷https://verkkojulkaisut.vm.fi/wp-content/uploads/2018/06/eoppiva_palvelukokoneisuus.pdf

antajien lähteä aktiivisesti mukaan tiiviiseen yhteistyöhön. eOppivaa luodaan ja toteutetaan yhdessä!

eOppiva-verkosto, joka on jo nyt suurena apuna etenemisessä, yhteiskehittää palvelua kohti parempaa oppimiskokemusta ja virkamiesosaamista. Toivomme verkostoon lisää oppimisen parissa työskenteleviä virkamiehiä. Liittyä voi laittamalla sähköpostia osoitteeseen info@eoppiva.fi. Tapaamisia pidetään muutaman kuukauden välein ja keskustelu jatkuu päivittäin eOppivan omassa osallistumisympäristössä.

HAASTE – Opiskelijamäärä nolasta 20.000:een!

eOppivan luominen on ollut luovaa ja hauskaa työtä ja sitä on tehty tosissaan. Keväällä avautunut palvelu oli siis vasta lähtölaukaus, palvelun todellinen kehittyminen alkoi silloin ja se tehdään yhdessä käyttäjien kanssa. Siitä syystä haastamme koko valtiokentän mukaan uudenlaiseen oppimiseen:

Kunnianhimoinen tavoitteemme on saada ensimmäiset 20.000 käyttäjää kirjautumaan eOppiva-moodleen kesän loppuun mennessä. Seuraamme tavoitteen täyttymistä Twitterissä #eoppiva-haaste⁸. Juuri nyt olemme rikkomassa 3.000 käyttäjän rajan. Autathan meitä osaltasi jo tänään – suorita itse kurssi ja tiedota eOppivasta virastossasi myös muille!

⁸<https://twitter.com/hashtag/eoppivahaaste>

⁹<http://www.eoppiva.fi/koulutukset/>

¹⁰<http://www.eoppiva.fi/koulutukset/hyva-virkakieli/>

¹¹<http://www.eoppiva.fi/koulutukset/esimiehenä-muutoksessa/>

¹²<https://twitter.com/hashtag/eoppivahaaste>

¹³<https://www.youtube.com/watch?v=-jJVhCYBlis>

*Terveisin,
projektipäällikkö
Petteri Kallio
HAUSin eOppiva-tiimi
ja
neuvotteleva virkamies
Marjaana Laine
valtiovarainministeriö*

info@eoppiva.fi

Lisätietoa

Kirjautuminen: Voit kirjautua vaivattomasti eOppiva-moodlen käyttäjäksi joko Virtutunnistautumisella tai jos virasto ei ole Virtutunnistautumisella tai jos virasto ei ole Virtutunnistautumisella käytössä.



<https://youtu.be/fEMc85IY4ic>

eOppivan linkkejä

eOppiva-koulutukset⁹

Hyvä virkakieli -kurssi¹⁰

Esimiehenä muutoksessa¹¹

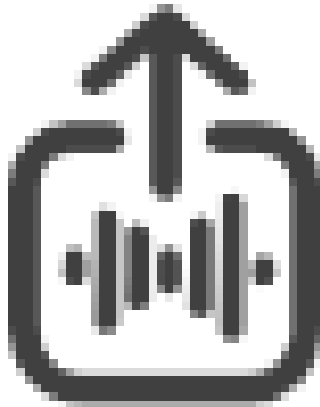
Twitterissä
#eoppivahaaste¹²

Mitä sinä haluat oppia tänään

<https://www.youtube.com/watch?v=-jJVhCYBlis>¹³

Seuraa meitä sosiaalisessa mediassa

eOppivan podcastit
<http://www.eoppiva.fi/podcast/>
14



Kuva 5: ¹⁵

16



Kuva 6: ¹⁷



Kuva 7: ¹⁸

¹⁴<http://www.eoppiva.fi/podcast/>

¹⁵<http://www.eoppiva.fi/podcast/>

¹⁶<http://www.eoppiva.fi/podcast/>

¹⁷<https://www.facebook.com/eoppiva/>

¹⁸https://www.youtube.com/channel/UCPR_etAI58rjli2_-NLR96A



Kuva 8: ¹⁹



Kuva 10: ²¹



Kuva 9: ²⁰

SEURAA eOppivan BLOGEJA²²

"Digitaalisten alustojen myötä mahdollistetaan valtion koko henkilöstön osaamisen kehittäminen aikaan ja paikkaan sitomatta. Kyse ei ole enää vain oman viraston kehittämispäätöksistä, vaan pääsystä laajasti muidenkin tuottamiin materiaaleihin. Kaiken lähtökohdaksi on tarve uudistua sekä interaktiivinen, jatkuvan oppimisen metodi. Kun työ siirtyy yhä enemmän sähköisiin ympäristöihin, uudistus vahvistaa osaamisen liikkumista henkilöiden liikkumisen sijaan."

– *Juha Sarkio* –

¹⁹<https://twitter.com/eoppivafi?lang=fi>

²⁰<https://www.linkedin.com/company-beta/25013657/>

²¹<https://www.instagram.com/eoppiva.fi/>

²²<http://www.eoppiva.fi/blogi/>

Meidän tehtävämme on suomalaistaa maailmaa eikä kansainvälistää Suomea



*Kuva 11: Merikasarmi kylpee auringossa.
Kuva Senaatti-kiinteistöt.*

Merikasarmi kylpee auringossa. Ulkoasiainministeriön ylimmän johdon käytävä henkii arvokkuutta, arkista aherrusta ja ainutlaatuisuutta. Meidät vastaanottaa kaksi ulkoasiainhallinnon kokeneinta virkamiestä, kansliapäällikön tehtävästä erityistehtäviin siirtynyt Peter Stenlund ja nykyinen valtiosihteeri Matti Anttonen.

Osastopäällikkö Juha Sarkio johdattelee meidät haastattelun teemoihin. Molemmat herrat ovat palvelleet valtiotyönantajaa pitkään virkamiesjohtajina ulkopoliittikan rajapinnassa.

Millaisin mieltein tänään, kun kapulanvaihto on suoritettu?

Peter Stenlund aloittaa.

– Itse olen tällaisessa välivaiheessa nyt ennen eläkkeelle siirtymistäni. Näen tämän homman

osaltani 4+4 kokonaisuutena. Ensin olin hallinnosta vastaava alivaltiosihteeri, sitten valtiosihteeri. Se muistuttaa tähän kuuluvasta kaksoisroolista. Normaalin kansliapäällikköroolin lisäksi on substanssirooli ulkopoliittikan osalta.

– Niinhän se on, että vaikeat asiat ovat jääneet muistiin. Leikkaukset ovat iskeneet myös tänne, jatkuvaa kilpajuoksua on ollut resurssien suhteen. Olemme joutuneet sulkemaan lähetystöjä kriittisissä maissa. Toisaalta on vahva halu yhtenäiseen valtioneuvostoon ja ministeriöhallinnon tuottavuutta on haettu perustamalla valtioneuvoston hallintoyksikkö. Ulkoasianhallinto on kuitenkin erilainen ja meidän globaalissa lähetystöverkostossa volyyमितuja on vaikeampi saavuttaa niiden kontekstin vuoksi.



– Muistan hyvin ensimmäisen päivänä täällä valtiosihteerinä. Oli lauantai ja sain edeltäjältäni tässä huoneessa erilaisia tunnuksia, avaimia ja muuta vaihtoon liittyvä. Samana päivänä aktivoitui Krimin tilanne ja Ukraina. Meillä oli heti sunnuntaina kriisikokous. Siitä alkoi valtava turvallisuuspoliittinen muutos, joka on värittänyt koko kauttani. Matin

kausi ei tule olemaan yhtään helpompi, naurahtaa Stenlund.

Matti Anttonen nappaa lauseen lennosta ja jatkaa.

– Viimeiset 30 vuotta ovat olleet mieltä avartavia. Nuorena virkamiehenä olin Moskovassa ja seurasin Neuvostoliiton sisäpolitiikkaa. Sitä ei ennalta pidetty kovinkaan dynaamisena tehtävänä, mutta sitten panssarit vyöryivät kaduille ja alkoi Neuvostoliiton hajoamisprosessi. On vaikeaa kuvitella mielenkiintoisempaa aikakautta ja miten se on vaikuttanut Suomeen.

– Kun nyt mietin UM:n roolia, meillä pitäisi olla käyttöä enemmän kuin koskaan! Lähetystöverkosto on alihyödynnetty valtionhallinnon taholta. Hallinnon kannattaisi hankkia lähetystöjen avulla tietoja, miten joitakin asioita on hoidettu muualla maailmassa. Tuskin näitä asioita ensimmäistä kertaa pohditaan ja kaikkea ei kannata yrittää tehdä yksin. Kynnyksen yhteydenottoon on oltava matala. Saan viestiä lähetystöistämme, että Helsingistä ei haluta pyytää lähetystöjen näkemyksiä ja apua. Eikö oikeasti olla kiinnostuttu maailman asioista? Olen ajatellut, että tässä on takana suomalaista ajattelumallia, tunnetaan turhaa huolta toisten hyödyntämisestä ja pelkoa siitä, ettei vain itse näytetä osaamattomalta.

Juha Sarkio pohtii omia kokemuksiaan UM:sta tiedontuottajana.

– Puolustushallinnossa UM:n raportit ovat ahkerassa käytössä ja Ulkopoliittisen instituutin työmateriaaleihin ne myös kuuluivat, mutta tosiaankin, eipä taida valtionhallinnon perusvirkamiehen työpöydälle kovin usein UM:n raportit eksyä. Mitä mieltä olette, ovatko UM:n nykyresurssit hyvässä käytössä?

Peter Stenlund on ymmärtäväinen, miksi tie-

toa on pakko formuloida.

– Tiedontulva on niin valtava. Jokaisen meistä on pakko rationalisoida, koska kukaan ei voi seurata kymmentä kanavaa. Tarvitaan joku strukturoitu valmistelu päätöksentekoa varten. Valtioneuvoston tilannekeskus (VN-Tike) on sellainen ja toisinaan on pohdittu, että onko tieto riittävän tarkalla tasolla sen myllyn jälkeen? Tiedosta on hyötyä vain, jos se on käytettävissä ja riittävällä tarkkuudella kuhunkin tilanteeseen.



Kuva 12: Ulkoministeriön valtiosihteeri Matti Anttonen ja erityisasiantuntija Peter Stenlund.

UM:lla on keskeinen rooli suomalaisten näkyvyydessä

Olette pitkään seuranneet yhteiskuntien kehitystä. Miten arvioitte suomalaisten vientikykyä ja näkyvyyttä? Olemmeko edelleen insinöörkansaa, joka ei osaa myydä?

Peter Stenlund pohtii asiaa työntekijälähtöisesti.

– Suomalaisella on valtavasti asiaosaamista, mutta hän ei tuo itseään esille. Nykymaa-

ilmassa ei vaan riitä tekninen, yliverlainen osaaminen, vaan sosiaalinen valmius pitää olla vähintään yhtä vahvaa. Meillä UM:ssä on aivan keskeistä, miten valmistaudutaan eri kulttuuritilanteisiin. Kulttuurin ja tapojen merkitystä helposti aliarvioidaan, luullaan että kommunikoidaan tehokkaasti, kun viestitään suomalaisittain.



Matti Anttonen innostuu markkinoinnin lainalaisuuksista.

– Minähän olen aloittanut työelämäni puhelinmyynnissä eli markkinointimies. Suomalaiset eivät ota asiakasta huomioon, vaan me lähdemme aina tuotteesta. On kuitenkin aina ratkaistava asiakkaan ongelmaa, joka on hänelle ainutlaatuinen. Meiltä puuttuu kertomukset siitä, miksi juuri suomalainen tuote tai palvelumalli on paras. Kokonaistunne määrittelee sen, mitä asiakas haluaa ostaa.

– Ja tähän kaikkeen tarvitaan ymmärrystä siitä, mitä maailmalla tapahtuu. Ulkoministeriö on palvelutalo. Nykyisten sukupolvien myötä meillä on kaikki edellytykset menestyä. Aikanaan kun opiskelin KAVAKUssa (Kansainvälisten asioiden valmennuskurssi), olin silloin ainoa, joka oli opiskellut ulkomailla. Nykyisin kaikilla KAVAKUssa on opiskelu- tai työkokemusta ulkomailta.

Kansainvälisyys

Millaiset edellytykset pitäisi nykyisellä valtionhallinnon virkamiesjohtolla olla kansainvälisyyden suhteen?

Peter Stenlund avaa aihetta viime aikaisen Team Finland -tekemisen valossa.

– Ylipäänsä tarvitaan lisää kokemusta. Itseleni oli valaisevaa, kun osana Team Finland prosessia käytiin keskustelua sekä työ- ja elinkeinoministeriön että lähetystöverkon kanssa. TEM lähti ajattelussaan yrityskentästä liikkeelle, siitä mitkä ovat meidän yritysten vahvuudet ja viennin edistäminen haluttiin kohdistaa niihin vahvuuksiin. Edustustoverkosto taas lähti markkinalähtöisyydestä, mistä asemamaissa oltiin kiinnostuneita. Parasta jälkeä syntyy, kun onnistumme yhdistämään nämä molemmat puolet.



Matti Anttonen yllättää.

– Meillä vähän yliarvostetaan kansainvälisyyttä. Se ei saa olla itseisarvo. Mielestäni meillä pitää olla vahva suomalaisuus ja kyky kommunikoida maailman kanssa. Meidän tehtävämme on suomalaistaa maailmaa eikä kansainvälistää Suomea. Ei meidän tarvitse suomalaisuutta hävetä! On pidettävä huolta siitä myös siitä, että suomalaiset itse tuntevat Suomen! Uusien toimijoiden pitää tutus-

tua myös historialliseen kokemukseen. Olemme nähneet nopean geopolitiikan paluun, turvallisuuspolitiikka onkin taas keskiössä. On ollut aidosti tarvetta käydä lävitse historialliset kokemukset, alkaen YYA-kokemuksista.

– Brexit oli Euroopalle herätyskello. Tulevaisuus ei parane itsestään, vaan meidän on lapioitava joka päivä, että maailma menee oikeaan suuntaan. Meidän kannattaa toimia siihen suuntaan. Hyvien ideoiden saaminen ei suinkaan ole pelkästään meidän varassamme. Bengt Holmström on sanonut, että imitointi on paljon taloudellisempi keino. Meidän pitäisi myös imuroida hyviä ideoita, aivan kaikkea ei tarvitse keksiä itse.

Pöydän ympärillä sukeutuu vilkas keskustelu siitä, miten Brexit-ehdot näyttävät suoraan, mitä hyötyä UK:illa on ollut EU:sta. Nyt pitäisi nähdä EU:n iso kuva. Rahasummat eivät ole pääpointti, vaan integraation edut tulevat muusta.

Isot maat vetävät surutta kotiin päin

Maailman oikeudenmukaisuus tuntuu välillä olevan koetuksella. Minkä viestin antaisitte valtionhallinnon virkamiehille? Osaammeko pelata pelikentillä?

Stenlund näkee suomalaisen perusmentaliteetin suurena vahvuutena.

– Korostamme pienenä maana aina sääntö-
pohjaista ratkaisua. Jos pelisäännöt ovat selkeitä, homma toimii kaikkien kannalta hyvin. Tokihan pelisääntöjen syntymisessä on omat vääntönsä.



Anttonen luonnehtii suomalaisuutta painavin äänenpainoin.

– Miksi Suomi toimii niin hyvin? Täällä luotetaan ja käydään dialogia! Suomen malli on itse asiassa toimiva malli. Saisimme myös paremman maailman tällä Suomen mallilla. Olemme kohtuullisen ketteriä ja nopeita tekemään asioita. Valtionhallinnossakin pitäisi muistaa, että meidän etu ei ole koskaan massassa ja voimassa, vaan nopeus ja ketteryys. On säilytettävä joustavuus menestyäksemme jatkossakin.

Virkamiesurien ja kansainvälisyyden suhdetta kokeneet herrat pohtivat monelta kantilta.

– EU on osa hallintokoneistoamme, ei mikään ulkopuolinen toimija. Suurin osa lähtee normaalin EU-polun kautta EU-virkamiesuralle. Mutta miten säilyttää tuntuma kotimaahan ja suomalaisuuteen? Paine muuttua eurokraatiksi on suomalaisella suurempi kuin suurien maiden virkamiehillä. Palvelu EU-tehtävässä on isänmaan palvelusta. Huono kehityssuunta on, jos enenevässä määrin ajatellaan "onko riski lähteä Brysseliin?" Sen pitää olla arvokas osa virkamieskokemusta. Meillä on tällä hetkellä kaksi suomalaista pääjohtajaa ja kolme suurlähettilästä EU-lähettiläsverkostossa, ei huono suoritus tämänkokoiselle maalle. Isot maat vetävät kyllä härskisti

nimityksissä kotiin päin.

Mikä on johtajan ja esimiehistyden rooli?

Matti Anttonen kertoo UM:n palkitusta esimiesten kehittämisohjelmasta.

– UM:ssä on tehty johtajuuden hyväksi paljon työtä viimeisen kymmenen vuoden ajan. Hyvällä analysointikyvyllä nousiin substanssitehtävistä ennen esimiestehtäviin. Johtajuus on ollut vahvasti hierarkkista. Haluamme päästä siitä irti. Olemme tehneet Hyvän työyhteisön oppaan. Työyhteisön on oltava erinomaisessa kunnossa. Meillä on monikulttuuriset lähetystöt. 2300 ihmistä, 86 eri pistettä ja 2/3 henkilöstöstämme on muualla kuin Suomessa eli meillä on valtava määrä päällikkötehtäviä hyvin erilaisissa olosuhteissa. Johtamisen kehittäminen on päättämätön prosessi. Kun aloitin esimiehenä 32 vuotta sitten, sain hyvän neuvon ”Et voi tehdä kaikkien alaisten hommia. Kunhan suunta on oikea, päällikön on oltava joustava, että pystyy hyväksymään erilaiset tekemisen tavat.” Olemme ottaneet UM:ssa käyttöön uuden tavan viestiä jokaisen johtoryhmän jälkeen: lähetämme lyhyen videoviestin henkilöstölle, mitä on päätetty. Sehän on nähty, ettei paperinmakuisia viestejä kukaan lue. Uusi aika on täynnä mahdollisuuksia, on vain pidettävä silmät auki. Bertolt Brechtmaisesti ”otettava haltuun”, hymyilee Anttonen.

Juttelemme vielä viimeiset minuutit edeltävänä iltana olleesta KAVAKUlaisten tapamisesta ja heidän mielteistään siitä, millainen talo UM on. Matti Anttonen kertoo antaneensa yleisneuvon osallistujille: Työtyytyväi-

syys on rakennettava työn sisällöistä, koska ei voida ennalta luvata uran tietynlaista varmaa kehittymistä. Hyvin tehty näkyy ulospäin ja sillä on vaikutusta uran kannalta. KAVAKU-osallistujia on nykyisin niin paljon, joten väärillä odotuksilla syntyy helposti frustraatiota epätasaisen urakehityksen suhteen, jos saman ikäiset opiskelukaverit saavuttavat yksityisellä puolella merkittäviä positioita paljon aiemmin.

Vielä intoudumme utelemaan herrojen kesälukemislistaa kerätessämme jo tavaroitamme. Kovin työhön liittyvältä asialukemiselta lista vaikuttaa. Stenlundin yöpöydällä on Ingmar Karlssonin kirjoittama *Roten till det enda*, joka kertoo eurooppalaisten Lähi-idässä tekemistä virheistä. Anttosen lukulistalla on Hans Rostlingin *Factfulness*. Kumpikin kehuu Anders Sundelinin *Diplomaten*-kirjaa, joka löytyy kumpaisenkin pöydältä vielä keskeneräisenä lukunautintona.

Vaikuttaa siltä, että näiden herrojen ei tarvitse hakea jännitystä ja huikeita kansainvälisiä draamoja dekkarimaailmasta, vaan niitä riittää ihan arkisessa työympäristössä. Ihastelemme vielä poistuessamme talosta Suomen kuningasparille aikanaan teetettyjä vaakunatuoleja. Haastatteluamme seuraavana päivänä UM juhli sataa toimintavuottaan Finlandia-talolla.

*Sinivalkoisin värein #yh-
dessä.*

Maiju Laakso

Tiedottaja

Valtiovarainministeriö

Linkkejä

²³<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=49154&contentlan=1&culture=fi-FI&11#ui-id-11>

Ulkoministeriön palvelut julkishallinnolle²³

hyväksi -näyttely²⁴

Sata vuotta työtä Suomen ja suomalaisuuden

Suomi mainittu -podcast²⁵

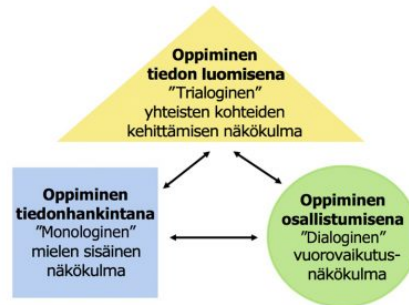
²⁴<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=50286#Näyttely>

²⁵<https://soundcloud.com/suomimainittu/>

Yhteisöllinen oppiminen ja digitaaliset oppimisympäristöt



Kuva 1. Oppimisen vertauskuvat (ks. Paavola & Hakkarainen, 2009).



Mitä on yhteisöllinen oppiminen?

Yhteisöllisestä oppimisesta ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta yleisesti sen voidaan sanoa tarkoittavan *tilanteita, joissa tavoitteena on uusien tietojen ja taitojen oppiminen tilanteissa, joissa oppija toimii vuorovaikutuksessa muiden kanssa*. Tässä artikkelissa yhteisöllistä oppimista tarkastellaan kolmesta näkökulmasta, joita erottaa se, mitä oppimisesta ja asiantuntemuksen kehittymisestä yleensä ajatellaan: nähdäänkö oppiminen lähinnä yksilöllisenä tietojen ja taitojen omaksumisena (*oppiminen tiedonhankintana*), osallistumisena yhteisiin käytäntöihin ja perehtymisenä yhteisön toimintatapoihin (*oppiminen osallistumisena*) vai uudenlaisten tietojen, ratkaisujen ja innovaatioiden tuottamisena (*oppiminen tiedonluomisena*). Näkökulmat perustuvat Helsingin yliopiston tutkijoiden Sami Paavolan ja Kai Hakkaraisen aikaisempien tutkimusten pohjalta kehittämään jäsenyykseen oppimisen kolmesta vertauskuvasta

Kuva 1. Oppimisen vertauskuvat (ks. Paavola & Hakkarainen, 2009).

Miksi yhteisöllistä oppimista?

Yksilöllisen tiedonhankkimisen kannalta yhteisöllisen oppimisen edut liittyvät tutkimustuloksiin, joiden mukaan yhteistyö ja asiantuntemuksen jakaminen muiden oppijoiden kanssa voi merkittävästi edistää sisältöjen oppimista. Kun omia käsityksiä pitää selittää muille, ne on ensin kirkastettava itselle ja jäsennettävä uudella tavalla, mikä auttaa yhdistämään aikaisempaa osaamista uuteen tietoon ja vahvistaa käsitteellistä ymmärrystä. Yksittäisillä oppijoilla voi myös olla käsiteltävästä asiasta hyvinkin erilaista tietoa, jonka jakaminen lisää kaikkien tietämystä.

Osallistumista painottavan näkemyksen mukaan oppiminen on myös sosiaalista kasvamista kulttuurin käytäntöihin ja siihen liittyvää identiteetin luomista. Tällaisessa opiske-

lussa korostuvat autenttiset tilanteet ja todenmukaiset tehtävät. Taustalla on ajatus, että pelkkä asiasisältöjen oppiminen ei riitä, koska todellisessa elämässä omaa osaamista pitää hyödyntää tilanteissa, joissa toimitaan yhdessä muiden kanssa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Yhteisöllisen oppimisen avulla omaksutaan sosiaaliseen toimintaan liittyviä tietoja ja taitoja, joita ei voi oppia yksin tai kirjoista.

Ajatus oppimisesta tiedon luomisena liittyy nykyaikaisiin käsityksiin tiedosta ja osaamisesta: yhteiskunnassa ja työelämässä keskeistä ei ole olemassa olevien tietojen tai toimintatapojen oppiminen vaan kyky hyödyntää tietolähteitä ja jaettua osaamista uusien ratkaisujen, tuotteiden ja innovaatioiden kehittämiseen. Tärkeää on se, mitä luodaan ja saadaan aikaiseksi yhdessä. Tällainen yhteisöllisen oppiminen tuottaa jatkossa hyödynnettäviä konkreettisia tuloksia ja auttaa kehittämään tulevaisuudessa tärkeitä tiedonluomisen taitoja ja käytäntöjä.

Digitaaliset oppimisympäristöt yhteisöllisessä oppimisessä

Myös digitaalisten työkalujen roolia yhteisöllisessä oppimisessä voi tarkastella oppimisen vertauskuvien kautta. Sisältöjen oppimisen edistämiseen tähtäävissä ratkaisuissa digitaalisia sovelluksia käytetään sosiaalisen vuorovaikutuksen ja ryhmätyöskentelyn organisoimiseen. Tähän on yleensä käytetty erilaisia verkko-oppimisalustoja, jotka on varta vasten rakennettu opetustarkoituksiin, tunnetuimpana Moodle²⁶. Näissä alustoissa on työ-

kaluja materiaalin jakamiseen, ryhmien organisointiin, oppimistehtävien rakentamiseen ja vuorovaikutustilanteiden järjestämiseen, esimerkiksi verkkokeskusteluina liittyen opittavaan aiheeseen.

Aitojen toimintatapojen opettelussa yhteistyössä on luontevinta käyttää samoja digitaalisia työvälineitä, joita opeteltavalla alalla muutenkin käytetään. Alan asiantuntijaverkostoihin ja kommunikointitapoihin voi perehtyä sosiaalisen median foorumeilla: oppijat voivat esimerkiksi osallistua opiskeltavan aiheen keskusteluryhmiin Facebookissa tai seurata asiantuntijoita ja viestittää omia näkökulmiaan Twitterissä. Joillakin aloilla on kehitetty myös simulaatio- ja pelisovelluksia, joissa yhteisöllistä toimintaa voi harjoitella todellisia tilanteita muistuttavissa virtuaalisissa ympäristöissä, mutta tällaisten sovellusten kehittäminen vaatii paljon resursseja.

Tietoa luovan oppimisen tarpeisiin tekninen kehitys on viime vuosina tuonut laadullisesti uudenlaisia välineitä yhteisölliseen työskentelyyn. Monenlaiset pilvipalvelut yksittäisistä pienistä työkaluista (esim. Padlet²⁷, ThingLink²⁸, MindMeister²⁹) laajoihin palvelukonaisuuksiin (Google Drive, Microsoft Office 365) sisältävät niin monipuolisia työkaluja tiedon jakamiseen ja yhteiskehittelyyn, että toiminta ei ole enää kiinni teknisistä rajoituksista – mielekkäillä pedagogisilla ratkaisuilla oppimistilanteita voidaan järjestää aidosti yhteisöllisenä tiedon luomisena.

²⁶<https://moodle.com>

²⁷<https://padlet.com>

²⁸<https://www.thinglink.com>

²⁹<https://www.mindmeister.com>



Minna Lakkala

Tutkija ja kasvatopsykologian dosentti, Helsingin yliopisto

*Koulutusasiantuntija, Heuristica Oy
minna.lakkala@helsinki.fi*

Lähteitä

Lakkala, M. (2015). Verkko-oppimista – vai opetuksen ja oppimisen kehittämistä verkko-tekniikan avulla? Teoksessa J. Viteli, M. Sinko & A. Hirsimäki (toim.), *25 vuotta interaktiivista tekniikkaa koulutuksessa*³⁰ (ss. 53-66). Hämeenlinna: Hämeen kesäyliopisto.

Lakkala, M. (2008). Yhteisöllinen toiminta verkko-oppimisympäristöissä. Teoksessa S. Raitala & H. Ylilehto (toim.), *P³¹arempi op-*

*pia yhdessä – tukea eTwinning-hankkeesta*³² (ss. 28-36). Helsinki: Edita Prima Oy (Opetushallitus).

Lappalainen, Y., Poikolainen, M. & Trapp, H. (toim.) (2015), *Tila haltuun! Suositukset virtuaalisen suomen opiskelun toteuttamiseen* (ss. 86-97). Turun yliopiston Brahea-keskuksen julkaisuja 6. Turku: Turun yliopiston Brahea-keskus. <http://tribe.accedor.fi/3dsuomi/>³³

Paavola, S. (2012) Trialoginenoppiminen. Teoksessa Ilomäki, L. (toim), *Laatua e-oppimateriaaleihin. E-oppimateriaalit opetuksessa ja oppimisessa*³⁴ (s. 115-120). Oppaat ja käsikirjat 2012:5. Helsinki: Opetushallitus.

Paavola, S., & Hakkarainen, K. (2009). From meaning making to joint construction of knowledge practices and artefacts – a trialogical approach to CSCL. Teoksessa C. O'Malley, D. Suthers, P. Reimann, & A. Dimitracopoulou (toim.), *Proceedings of the 9th International Conference on Computer Supported Collaborative Learning: Volume 1* (ss. 83-92). International Society of the Learning Sciences. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/225747/paavola_hakkarainen_2009_trialogical_cscl.pdf?sequence=1³⁵

Vuopala, E. & Järvelä, S. (2012). Yhteisöllistä oppimista edistävät ja vaikeuttavat tekijät – opiskelijoiden kokemuksia verkkokursilta.³⁶ *Kasvatus*, 43(4), 406-421.

³⁰<https://www.hameenkesayliopisto.fi/wp-content/uploads/2015/04/ITK-25v-juhlaulkaisu.pdf>

³¹http://www.oph.fi/download/46471_parempi_oppia_yhdessa.pdf

³²http://www.oph.fi/download/46471_parempi_oppia_yhdessa.pdf

³³<http://tribe.accedor.fi/3dsuomi/>

³⁴http://www.oph.fi/julkaisut/2012/laatua_e_oppimateriaaleihin

³⁵https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/225747/paavola_hakkarainen_2009_trialogical_cscl.pdf?sequence=1

³⁶<http://www.doria.fi/handle/10024/94987>

Hyvä asiantuntija valtiolla



Eilen, tänään ja huomenna

Kymmenen vuotta sitten valtiovarainministeriö asetti työryhmän, jonka tehtävänä oli edistää henkilöstön kehittymistä valtionhallinnossa. Työryhmä kehitti myös mallin asiantuntijoiden kehitys- ja urapoluiksi valtionhallinnossa, mikä pohjasi tuolloin laadittuun visioon ”asiantuntijana valtiolla vuonna 2017”. Työryhmän keskeiset johtopäätökset koskivat ns. kolmiuramallia eli projektijohtamistehtäviä varsinaisten linjajohdon ja asiantuntijatehtävien välissä, asiantuntijoiden ja asiantuntijatehtävien kehittämistä, hyvän asiantuntijan tunnusmerkkejä ja niitä periaatteita, miten asiantuntijoita tulee kehittää valtionhallinnossa. **Onko visio toteutunut ja miltä henkilöstön kehittämisen tulevaisuus näyttää tänä päivänä valtionhallinnossa?**

Visio 2017 – toteutuiko?

Ryhmä totesi kymmenen vuotta sitten, että valtionhallinnon uudistumisen kannalta kriit-

tisiä muutostekijöitä tulevat olemaan:

- tuloksellisuuden ja toiminnallisen tehokkuuden turvaaminen tilanteessa, jossa suuri osa valtion palveluksessa olevasta henkilöstöstä on poistunut palveluksesta,
- yhteiskunnallisten ilmiöiden moniulotteistuminen ja hallinnan vaikeutuminen globaalissa toimintaympäristössä,
- poikkihallinnollisuuden ja verkostomaisuuden lisääntyminen sekä
- tietoyhteiskuntakehitys ja toimintakulttuurin uudistuminen.

Nämä ovat edelleen kelpo muistutuksia uudistuksia suunnitteleville, mikä korostaa hallinnon kehittämisen pitkäjänteisyyttä. Tosin, viime vuosikymmenellä alkanut talouden kriisi on korostanut tuottavuuden ja julkisen talouden kestävyuden merkitystä entistäkin voimallisemmin. Poikkihallinnollisuutta on sittemmin nostettu selvemmin esille muun muassa OECD:n tekemässä maa-arviossa 2011 ja Juha Sipilän hallitusohjelmassa sekä johtamisen kärkihankkeissa. Tietoyhteiskuntakehitykselläkin on pitkä historia, mutta nykyisin on mahdollista esittää selvästi huimempia näkymiä digitalisaation kehityksestä ja merkityksestä työhön, toimintatapoihin ja henkilöstön osaamisvaatimuksiin.

Työryhmän näkymä siitä, että ”Valtio tukee työnantajana asiantuntijoiden kehittymistä ja liikkuvuutta hallinnossa”, on toteutunut vain osittain. Sen laatimaa mallia kehitys- ja urapolkumalliksi on viestitty laajalti, muun muassa valtioneuvoston uusien virkamiesten perehdyttämisohjelmassa Valtioneuvostopas-

sisä. Lisäksi valtiovarainministeriö käynnisti useita pilotteja, joissa sovellettiin mallia kunkin viraston omiin tarpeisiin. Liikkuvuuteen ja poikkihallinnollisuuteen on kannustettu ja esteitä on pyritty poistamaan. Paljon on tehty, mutta paljon on tekemättä. Esteitä löytyy järjestelmästä ja henkilöstön valmiuksista ja asenteista. Henkilöstön suunnitelmallinen liikkuvuus ja joustavat urapolut toteutuvat toistaiseksi vain tulevaisuuskuivissa.

Hyvältä asiantuntijalta edellytetään asiantuntijuuden lisäksi aikaansaavuutta, työnhallintaa, yhteisöllisyyttä ja jatkuvaa kehittymistä.

Henkilöstön suunnitelmallinen liikkuvuus ja joustavat urapolut toteutuvat toistaiseksi vain tulevaisuuskuivissa.

Hyvän asiantuntijan tunnusmerkit tänään

Asiantuntijaksi voidaan sanoa henkilöä, jolla on korkeatasoisia tietoja ja taitoja, riippumatta hänen koulutuksestaan ja asemastaan. Työnantajan näkökulmasta tämä ei kuitenkaan riitä. Hyvältä asiantuntijalta edellytetään asiantuntijuuden lisäksi aikaansaavuutta, työnhallintaa, yhteisöllisyyttä ja jatkuvaa kehittymistä. Tietoja ja taitoja on osattava hyödyntää organisaation hyväksi ja niitä on kehitettävä jatkuvasti ja nimenomaan vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa. Kerran asiantuntija ei ole välttämättä aina asiantuntija.

Työryhmän yksi keskeinen johtopäätös oli, että asiantuntijana kehittymiseen liittyy olennaisesti asteittain syvenevä ongelmanratkaisu ja asiantuntijuuden jatkuva laajeneminen ja syveneminen. Keskeistä kehityksessä aloittelevalta asiantuntijasta senioriasiantuntijaksi on kasvaminen ja vaikuttaminen asiantuntijayhteisöön ja -kulttuuriin. Keinoja on monia.

Maailma muuttuu, mutta hyvän asiantuntijan tunnusmerkit kestävät aikaa. Niihin tulee kuitenkin uusia sävyjä. Työelämän ja hallinnon voimakkaat muutokset ovat korostaneet jatkuvan kehittymisen merkitystä. Valtionhallinnon näkökulmasta on kyse siitä, että henkilöstö on osaavaa ja joustavasti käytettävissä hallinnon eri tehtävissä. Yksilön näkökulmasta on kyse uusien tietojen ja taitojen ja mahdollisesti uusien ammattien oppimisesta sekä henkilökohtaisista voimavaroista ja resilienssistä. Voimavarojen lähteet ovat parhaimmillaan sekä työssä että muussa elämässä. Asiantuntijan kehityspolku on osa elämänpolkuja.

Jos tiedot ja taidot vanhenevat, miten niistä kannattaa poisoppia?

Työpaikkana on koko valtio, jossa henkilöstö liikkuu joustavasti.

Nyky aika tuo asiantuntijuuden kehittämiseen myös mielenkiintoisen dilemman. Miten vaatimus pitkäjänteisestä kehittämisestä on yhdistettävissä vaatimukseen nopeista muutoksista, kuten kokonaan uudelle uralle tai kehityspolulle lähtemisestä. Jos tiedot ja taidot vanhenevat, miten niistä kannattaa poisoppia? Vielä kymmenen vuotta sitten ei ollut mielekästä puhua, kuten nyt siitä, että koneet ja tekoäly korvaavat myös perinteisiä korkean koulutuksen asiantuntijatoimia. Yhteiskunnan kannalta on kyse myös siitä, että miten pehmennetään työelämän luovan tuhon vaikutuksia.

Näkymiä tulevaan

Myös ensi vuosikymmenen hyvä hallinto tarvitsee hyvät tekijänsä. Valtiovarainministeriön valmisteleva tuore visio "Hyvä hallinto ja valtion työnantajatoiminta 2025" tarjoaa suuntaa yhteiselle kehittämiselle. Sen mukaan vajaan kymmenen vuoden päästä meillä on 65 000 virkamiestä, jotka tekevät edelleen Suomen valtionhallinnosta OECD-maiden tehokkaimman. Tavoitteena on, että valtio on yhtenäinen ja kilpailukykyinen työnantaja, jonka palveluksessa jokainen tekee työtä, jolla on merkitys. Työpaikkana on koko valtio, jossa henkilöstö liikkuu joustavasti.

Jostain on lähdettävä liikkeelle. Valtiovarainministeriön järjestämässä työpajassa syyskuussa 2017 ministeriön johdon edustajat hahmottelivatkin seuraavan vision liikkuvuudesta valtiolla vuonna 2022:

1. Liikkuvuus on keskeinen osa joustavampaa voimavarojen johtamista ja kehittämistä koko valtionhallinnossa
2. Liikkuvuutta toteutetaan yhteisillä menettelytavoilla: pelisäännöt, järjestelmät ja liikkuvuuden markkinapaikka
3. Liikkuvuus on kannustavaa ja turvallista

Henkilöstön joustava liikkuvuus on vain yksi tekijä, jonka avulla hyvä hallinto löytää hyvät tekijänsä. Valtio menestyy kilpailussa tulevista osaajista vain jos se on edelläkävijä ja sijoittaa samanaikaisesti sekä inhimillisiin voimavaroihin että niihin olosuhteisiin, joissa työtä tehdään. Kymmenen vuoden päästä tämä voi tarkoittaa sitä, että älykkäät koneet ovat tulleet asiantuntijoiden rinnalle samalla kun aivotyön merkitys eli asiantuntijoiden tieto- ja taitovaatimukset ovat vain kasvaneet. Mennyt on opettanut meille, että koneet ovat kyllä korvanneet ihmisen tekemää työtä, mutta ne ovat luoneet myös uusia, vaikkakin erilaisia ja aikaisempaa vaativampia työpaikkoja.

Jotta ihmiset pysyvät muuttuvan hallinnon

matkassa, eivätkä liiku vain voimavarana, on valtion kyettävä tarjoamaan asiantuntijoille selkeitä kehitys- ja urapolkuja ja tukea kehittämiseen. Moninaiset tehtävät ja moninaiset urat vaativat moninaisia keinoja. Moderni teknologia tulee ihmisten avuksi myös oppimisessa. Pohjaa tulevaisuuden toimintatavalle rakentaa muun muassa **Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hanke**, joka on osa hallituksen kärkihanketta Digitalisoidaan julkiset palvelut (eOppiva-tiedote³⁷). Näitä liikkuvuus-asioita edistetään juuri käynnistyneessä **Osaamisen joustava hyödyntäminen valtionhallinnossa -hankkeessa**.



Laaja-alaisuutta, kannustusta ja omaa vastuuta

On selvää, että myös tulevaisuudessa senioriksi kasvamisen edellyttää määrätietoisten ponnistelujen lisäksi aikaa. Kukaan ei ole sepä syntyessään eivätkä koneet korvaa kaikkea kokemusta. Yksi tapa sopeutua työelämän voimakkaisiin muutoksiin on kehittää sellaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia, jotka ovat riittävän yleisiä tai riippuvaisia inhimillisestä vuorovaikutuksesta. Vaikka jatkossakin tarvitaan erityisasiantuntemusta, on 2020-luvun hallinnossa nykyistä enemmän kysyntää laaja-alaisuudelle.

Osaamisen jatkuva kehittäminen ei kuitenkaan riitä. Tarvitsemme myös kannustavaa ilmapiiriä, oikeaa asennetta ja epävarmuuden sietoa. Klassinen hyve, rohkeus auttaa uuden ja tuntemattoman edessä ja siitä on usein kyse myös liikkuvuudessa eli kunkin meidän ura- ja kehityspoluilla.

Miten näemme tulevaisuuden tänään, vaikuttaa lopulta myös siihen, minkälaisia asiantuntijoita ja johtajia olemme huomenna. Tätä vastuuta visioinnista, ennakoinnista ja jopa unelmistamme emme voi sivuuttaa, sillä se joka hallitsee käsityksiämme tulevaisuudesta, hallitsee meitä.

³⁷https://vm.fi/documents/10623/2288826/eOppiva_tiedote_virastoille_lokakuu2017.pdf/1bfe10a8-61cf-4e0d-9d71-9522e3e56088/eOppiva_tiedote_virastoille_lokakuu2017.pdf.pdf

³⁸https://vm.fi/documents/10623/1172234/Aloittelijasta_senioriksi_julkaisu_8a_2007.pdf/9b9e1358-6e89-4185-8d3e-6b2c15572669



Kuva 13: ³⁹

Ari Holopainen

Finanssineuvos

Valtiovarainministeriö

Työryhmän raportti Aloittelijasta senioriksi³⁸, VM työryhmämuistioita 8a/2007.

Seuraa "Osaamisen joustava hyödyntäminen valtionhallinnossa" -hanketta Twitterissä #valtionosaajat

³⁹<https://twitter.com/hashtag/valtionosaajat>

Yhteenveto työryhmän johtopäätöksistä

1. Valtionhallinnossa tulee omaksua ns. kolmiuramalli, jonka mukaan asiantuntijatehtävien ja johtamistehtävien välimaastossa on erilaisia projektijohtamistehtäviä. Näitä on hyödynnettävä suunnitelmallisesti asiantuntijoiden kehittämisessä.
2. Asiantuntijuuden kehittäminen on sekä asiantuntijatyön että asiantuntijoiden kehittämistä. Asiantuntijatehtävät ovat parhaimmillaan mielekkäitä ja soveltuvia kokonaisuuksia.
3. Hyvältä asiantuntijalta edellytetään asiantuntijuuden lisäksi aikaansaavuutta, työnhallintaa, yhteisöllisyyttä ja jatkuvaa kehittymistä.
4. Asiantuntijana kehittymiseen liittyy olennaisesti asteittain syvenevä ongelmanratkaisu ja asiantuntijuuden jatkuva laajeneminen ja syveneminen. Keskeistä kehityksessä aloittelevasta asiantuntijasta senioriasiantuntijaksi on kas-

- vaminen ja vaikuttaminen asiantuntija-yhteisöön ja -kulttuuriin.
5. Asiantuntijan kehityspolku on osa henkilön elämänkaarta. Kehittämisessä tulee ottaa huomioon henkilön elämänvaiheet ja -tilanteet ja eri elämän osalueiden yhteensovittaminen.
 6. Toimintayksiköiden tulee tarjota asiantuntijoille kehittymismahdollisuuksia ja tukea heitä heidän urillaan. Ensisijainen vastuu kehittämisestä on kullakin yksilöllä itsellään.
 7. Valtion tulee työnantajana lisätä vaativien asiantuntijatehtävien arvostusta ja palkitsevuutta myös palkkauksellisesti.
 8. Asiantuntijoiden kehittämisen periaatteiden sekä kehitys- ja urapolkujen tulee olla avoimesti esillä ja työyhteisöjen hyväksymiä.

Tieto ja osaaminen osaksi rakenteita



Kuva 14: Kehittämispäällikkö Virpi Einola-Pekkinen Valtiovarainministeriöstä.

Rakenteet suuntaavat käyttäytymistämme. Kompleksisessa ja muuttuvassa maailmassa kannattaa luoda rakenteita, jotka eivät ole liian pysyviä ja toimintaa tiettyyn maailmaan stabiloivia, vaan pystyvät ketterästi reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Rakenteet voivat joko estää tai mahdollistaa tiedon ja osaamisen leviämistä. Parhaimmillaan rakenteet mahdollistavat työskentelyn yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja jopa edistävät sitä.

Oppivasta organisaatiosta oppiviin ekosysteemeihin

Yhteinen, jaettu käsitys toiminnan tavoitteista on edellytys sille, että voimme organisaationa myös oppia jatkuvasti tekemisestämme. Hierarkkisessa organisaatiossa tieto on vallan käytön väline. Rakenteiltaan matalassa ja resilienssissä organisaatiossa tietoa ei tarvitse erikseen jakaa, vaan se on osa työn tekemistä. Sitä myös syntyy samalla kun kehitetään yhdessä parhaita tapoja toimia. Myös täysin uudet ratkaisut ja innovaatiot syntyvät todennäköisemmin juuri erilaisen tiedon ja osaamisen yhdistämisestä. Otollista maaperää ovat myös satunnaiset törmäämiset sekä vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen ja itseohjautuvuuteen perustuvat verkostot.

Oppiva organisaatio hyödyntää mm. jäsenten oppimiskykyä

Oppiva organisaatio hyödyntää kaikkien sen jäsenten oppimiskykyä, luontaista uteliaisuutta ja halua tuoda oma panoksensa yhteiseen hyvään. Yhä enenevässä määrin tämä tarkoittaa myös oman organisaation ulkopuolella olevia toimijoita: kumppaneita, asiakkaita ja sidosryhmiä eli laajempia ekosysteemejä, joissa on mukana erilaisia toimijoita. Ekosysteemiajattelun ytimessä onkin, ettei kukaan toimija yksin luo arvoa, vaan ekosysteemin toimijat luovat sen yhdessä.

Työ on oppimista
ja oppiminen työtä.

Verkostot tiedon ja osaamisen yhdistäjinä sekä työnteon uusina rakenteina

Työ on oppimista ja oppiminen työtä. Työnteon ja oppimista ei pidä keinotekoisesti erottaa toisistaan. Paras tapa oppia uutta on järjestää työntekeminen siten, että jatkuva oppiminen on mahdollista. Yksi tapa on siirtää työntekemistä eri toimijoita yhdistäviin verkostoihin.

Viralliset ja epäviralliset rakenteet tarvitsevat toisiaan.

Valtionhallintoon on syntynyt viime vuosina useita organisaatio- ja hallinnonrajoja ylittäviä verkostoja. Taustalla on erilaisissa asiantuntijaroleissa toimivien virkamiesten tarve hakea ja saada ammatillista tukea kollegoilta, synnyttää ja jakaa parhaita käytäntöjä keskenään ja vahvistaa yhdessä tekemisen työkulttuuria. Verkostoissa toimii satoja, eri ammattiryhmiä edustavia ihmisiä, joita yhdistää kyky ajatella isommin, asiakkaan parhaaksi ja oman ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Näitä taitoja haluamme nyt hyödyntää laajemminkin valtionhallinnossa niin, että myös

perinteiset ja pysyvämmät rakenteemme ymmärtävät niiden arvon. Viralliset ja epäviralliset rakenteet tarvitsevat toisiaan. Kyse ei ole vastakkainasettelusta tai "joko-tai" -asetelmasta vaan siitä, että tarvitsemme erilaisia rakenteita erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin.

Verkostot edistävät omalta osaltaan myös tiedon, osaamisen ja resurssien liikkuvuutta. Tämä taas mahdollistaa parhaimmillaan sen, että emme osaitoi vaan teemme töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostoissa toimiminen vahvistaa myös keskinäistä luottamusta, motivaatiota ja antaa uutta intoa tekemiseen.

Verkostoissa ei ole hierarkioita. Verkostoissa toimiminen edellyttää kykyä irtautua perinteisistä valta-asetelmista, halua löytää uusia ratkaisuja yhdessä ja uskoa siihen, että vain ja ainoastaan omaa osaamistaan ja tietämystään jakamalla voi tuottaa arvoa muille.



Tavoitteena tiedon ja osaamisen yhteiskäyttö



Osaaminen ja tieto on tärkeää saada liikkumaan

Verkostoissa toimijat ovat erinomaista yhteistä resurssia koko valtionhallinnon näkökulmasta katsottuna. Heillä on sisäsyntyisesti vahva halu toimia yhteiseksi hyväksi ja jakaa osaamistaan ja työpanostaan myös oman organisaationsa ulkopuolelle. Liikkuvuus saakin verkostomaisen toimintatavan kautta uutta potkua ja sisältöä ja luo mahdollisuuksia uudelle resurssien yhteiskäytölle. Sen lisäksi, että virkamiehet liikkuvat organisaatioiden välillä, on yhä tärkeämpää saada osaaminen ja tieto liikkumaan. Tämä tarkoittaa, että asioita valmistellaan uusina, myös organisaatio- ja sektorirajat ylittävänä rakenteina, yhteisresursoituina pooleina jne.

Lean-oppien mukaan on aika siirtyä resurssitehokkuudesta virtaustehokkuuteen. Loppuasiakkaalle koitua lisäarvo ei synny siiloista käsin. Siirryttäessä analogisesta maailmasta digitaaliseen täytyy luoda hyvin yhteen toimivia palvelukokonaisuuksia. Rajat ylittävä ja osaamista yhdistävä tapa toimia on ehdoton edellytys sille, että onnistumme. Näin varmistamme parhaiten myös sen, että käytämme verovarot mahdollisimman kustannustehokkaasti ja kaikin puolin järkevästi.

Virpi Einola-Pekkinen
Kehittämispäällikkö
Valtiovarainministeriö

Työelämä murroksessa



Ehdotus Suomelle 100+ aineistoon⁴⁰

Otetaanpa pohdintaan muutamia avainasioita muutoksen tai murroksen hallinnasta.

Osaamisesta työkalu murroksen hallintaan!

OKM:n hallinnonalalla syntynyttä korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visiota Ehdotus Suomelle 100+ voi hyvällä syyllä pitää erinomaisena koontina osaamisen näkökulmista.

Sen kuvaamat osa-alueet ovat osuvia tämän hetken yhteiskunnallisten trendien murroksen kuvaamiseen. Visio on ollut yksimielinen valmistumisvaiheessa ja TKE-neuvostossa (työ-, koulutus- ja elinkeinoasiain neuvosto) se sai erittäin hyväksyvän arvion myös työmarkkinatoimijoilta ja edunvalvonnan ammattilaisilta. Murrostekijöiden osalta jäljet johtavat usein koulutuksen ja osaamisen tärkeyden korostamiseen.

⁴⁰<http://minedu.fi/korkeakoulutuksen-ja-tutkimuksen-visio-2030>

Johtaminen – osataanko näin suuria, osin historiallisen suuria, muutoksia johtaa?

Rakennemuutoksen aikoina johtamisen tulee perustua tietoon. Tietoa on toisaalta jo nykyisin enemmän kuin sitä pystytään hyödyntämään. Tekoälystä on samalla tullut ilmiö, jonka avulla saadaan parhaiten konkreettisesti kuvattua käynnissä olevan muutoksen laatua ja suuruutta. Tekoälyn kanssa samaan sarjaan kuuluivat Tekniikka ja Talous -lehden mukaan 2012 start upit, 2013 pilvipalvelut, 2015 alustatalous ja nyt siis 2016 lohkoketjut ja tekoäly. Näitä ilmiöitä ei välttämättä muisteta samaan kategoriaan kuuluviksi tekoälyn kanssa. Ei muisteta aina sitäkään, että mm. Googlen hakukone ja Amazonin verkkokauppa perustuvat jo samaiseen teknologiaan.

Akatemiaprofessori Samuel Kaski totesi em. lehdessä siteerattuna, että hänestä paras määritelmä tekoälystä puhuttaessa on se, et-

tä "tekoäly on älykkäänä pidetyn toiminnan automatisointia". Tekoälyohjelman puheenjohtaja Pekka Ala-Pietilä sanoi ryhmänsä raporttia esitellessään, että "Suomella on tutkimusten mukaan Yhdysvaltain jälkeen eniten mahdollisuuksia tekoälyn soveltamisessa." Siis Suomessa osataan!

Suomalaista johtamismallia tai johtamiskäytäntöjä ei kovin usein ole tutkimuksien verrattu kansainvälisiin johtamismalleihin. Suomen Akatemian käynnistämästä strategisen tutkimuksen ohjelmassa on puutetta lähdetty korjaamaan lähinnä teollisiin toimipaikkoihin suuntautuneessa kyselytutkimuksessa. Arviointi ja siitä saatu palaute on tärkeää mm. edellä mainittujen uusien teknologioiden hyödyntämisen onnistumista ennakoitaessa.

Havaintona on ollut, että Suomen johtamiskäytännöt ovat vain vähän huonommat kuin Yhdysvalloissa ja hieman paremmat kuin yhdessä pahimmista kilpailijamaistamme Saksassa. Johtamiskäytännöt ovat paremmat suurissa yrityksissä kuin pienissä yrityksissä.

Kun Suomesta on johtamisen onnistuneen transformaation kautta tullut tutkitusti murroksensa hallitseva maa ja Slushilaisten mekka, on syytä otaksua, että suomalainen johtaminen suuntaa tulevaisuuteen.

Murroksen kuva näyttää työmarkkinatoimijoille siltä, että kilpailukyvyn parantaminen kannattaa!

Suomen kilpailukykyongelmaa pohdittaessa johtaminen ja suunnan näyttämisen vastuu on olennainen kysymys. Tutkimuksessa todetaan, että vastaus ei löydy suoraan kansantalouden tuottavuudesta. Ratkaisun avaimia

alkaa löytyä, kun työkaluina käytetään tekemisen/tuottamisen suoritusarviointia, tavoitteiden asetannan arviointia sekä kannustejärjestelmien toimivuutta. Oikeat valinnat parantavat siten tuottavuutta. Kun puhutaan digitalisaation haltuunotosta ja sitä tukevista teknologioista, yksi työkaluista on tekoälyn käyttöön ottaminen. Meitä on samalla varoitettu siitä, että teknologioiden käyttöönoton optimaalisuus vaatii korkeaa osaamista. Meillä tavallisilla ihmisillä voi ja saa olla mielipide asiasta, mutta se ei perustu aina aitoon tietämykseen.

Voi myös olla, että asiasta puhutaan paljon, mutta itse puhujat jatkavat entiseen malliin. Accenturen Tomas Nyström toteaaakin, että parhaimmallakaan teknologialla ei ole arvoa ennen kuin se on tehokkaassa käytössä tuotannossa., että ..."pelkällä puheella ei pärjää. Puheen tueksi tarvitaan faktaa ja sitten asioille pitäisi oikeasti TEHDÄ JOTAIN!"

Teknologioiden murros on johtanut työn ja työelämän murrokseen. Virastokenttämme johto ja valtion henkilöstö on jo kauan sitten kohdannut nämä haasteet ja ottanut vastuulleen pärjätä murroksen keskellä. Työmarkkinajärjestöjen tehtävänä puolestaan on paitisi tulkita väistämätöntä kehityskulkua, myös auttaa haasteiden kohtaamisessa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja ennakoiden.

Viime kädessä johto aina vastaa, johtamisen keinot on siis valittava viisaasti. Silti on perään kuulutettava myös työpaikkatason oikeutta ja vapautta osallistua haasteiden taklaamiseen ja ratkaisujen hakemiseen.

Poliittisen johtamisen keinot täyskäytössä?

Julkisen alan työpaikkojen toimintaympäristöön samoin kuin johtamismalliin kuuluu poliittisen päätöksenteon osallistuminen johtamiseen. Keinovalikoima tällä alueella perustuu ajassa kriittisimpiin ilmiöihin kuten tällä hetkellä työllisyyteen, kasvun ja investointien lisäämiseen digitalisaation sekä koulutuksen ja osaamisen kautta, oikea-aikaisiin ja –suuntaisiin verotusratkaisuihin, työmarkkinamekanismien toimivuuteen, kuluttajien luottamukseen tulevista ja ennen kaikkea yhteiskunnallisen murroksen ja siihen liittyvien ilmiöiden hallintaan.

Maan tämänhetkisen hallituksen huolena on ollut pitää huolta suomalaisista ja Suomessa asuvista tasapuolisesti, mutta tukea myös niitä, joiden pärjääminen on ainakin osain heikompaa kuin muiden. Tähän liittyy myös entistä useammin keskusteluissa esille tullut oikeusvaltiokäsite – jota käytetään nykyään perustellusti enemmän ja laajemmin kuin hyvinvointivaltio käsitettä. Oikeusvaltion fokus on moninainen ja ilmentää nykyisin monia globaaleja ja yhteiskunnallisia tapahtumia. Se sisältää ehdottomasti myös ihmisoikeudet, ihmillisyyden ja ihmisarvon – kovissakin ja teknistyvissä, olosuhteissa. Tämän asian huomiointi on erityisen tärkeää silloin, kun uhrauksia vaaditaan.

Työpaikkatason keinovalikoima muutoksessa ja murroksessa

Työmarkkinatoimijoiden rooli ja osaaminen?

Mitä tämä alussa mainittu tutkimus voisi tarkoittaa julkisen alan työpaikoilla? Tutkimusten valossa, jotka Tilastokeskus on kerännyt vaikuttavaksi 40 kohdan listaksi.

Suomi on muun muassa:

1. Suomi on maailman vakain valtio.
2. Suomi on maailman turvallisin maa.
3. Suomessa on maailman paras hallinto.
4. Suomessa on maailman vähiten järjestäytyntä rikollisuutta.
5. Suomessa on maailman riippumattomin oikeuslaitos.
6. Suomalaiset äänestävät tanskalaisten ohella vapaimmissa ja luotettavimmissa vaaleissa.

Julkishallinnon fyysisetkin rakenteet ovat historiallisesti suurimman murroksen ja rakennemuutoksen kohteena. Muutos on pitkällä ja keinovalikoimia haetaan kunkin muutoksen valmisteluun liittyvissä lainsäädäntötoimissa, johtamis- ja toimintamallien rakentamisessa samoin kuin henkilöstön asemaan liittyvien toimenpiteiden valmistelussa. Tiedämme, että yhtälö ei ole helppo ja uuttakin keinovalikoimaa pitää uskaltaa luoda. Hieman valoa tunnelin päähän ovat tuoneet uutiset siitä, että elinkeinoelämän suhdanteet ovat parantuneet. Valitettavasti julkisen talouden kestävyysvajeen umpeen kuromiseen on silti vielä matkaa.

Menneellä neuvottelukierroksella valtion pöydässä olisyyttä kiinnittää erityistä huomiota

niihin työkaluihin, joita työmarkkinatoimijoina haemme rakennemuutosten tukemiseen, julkishallinnossa työskentelevän henkilöstön kannustamiseen sekä palvelussuhteen ehtojen kehittämiseen. Ne toimenpiteet, joita neuvottelupöydän tuloksista sitten rakennetaan, tukevat julkissektorin tuloksellista toimintaa ja uuden, joustaviin toimintatapoihin tarvittavan osaamisen synnyttämistä. Valtiosektorin omat neuvottelut tähtäsivät neuvottelutulokseen, jossa nämä elementit ovat tärkeällä sijalla. Vuonna 2018 jatketaan osapuolten kesken myös valtion yhden, yhtenäisen palkkausjärjestelmän kehittämistä. Sen tulee osaltaan sisältää valtion johdon sekä henkilöstön kannalta entistä tuloksellisempaan toimintaan kannustavia elementtejä.



Seija Petrow

Neuvottelujohtaja

Valtion työmarkkinalaitos

"Tekoälyn kokonaiskuva ja osaamiskartoitus"⁴¹ -raportti julkaistiin juhannusviikolla 2018. Työryhmän työ kertoo tekoälyn vaikutuksista yhteiskunnan muutostekijänä.

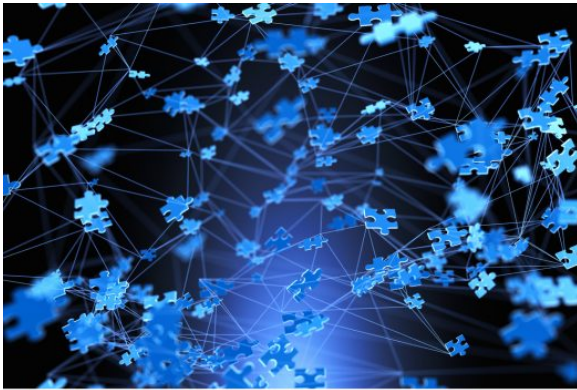
Tilastokeskuksen tutkimusten lähteet:

- The Fund for Peace, Fragile States Index 2016
- World Economic Forum, Travel and Tourism Competitiveness Report 2015: Finland Legatum Institute, The Legatum Prosperity Index 2016: Finland
- World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016–2017: Organized crime
- World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016–2017: Judicial independence

⁴¹<https://tietokayttoon.fi/julkaisut/raportti?pubid=URN:ISBN:978-952-287-549-5>

Verkkokurssin suunnittelusta

Älä oleta että oppiminen on aina paras ratkaisu. Älä myöskään oleta, että verkko-oppiminen olisi ainoa tai edes paras ratkaisu.



eOppivan⁴² ensimmäiset tuotannot ovat läheneet käyntiin jo viime vuoden puolella. Työpajapäiviä ja kuvauksia on tehty jo kymmenkunta ja vauhti on kiihtymässä. Ajattelin julkaista jo tässä vaiheessa prosessimme ensimmäisiä kuvauksia ja hahmotelmia katseltavaksi. Ennen prosessiin pääsemistä on kuitenkin hyvä pohtia hiukan koulutuksen tarvetta seuraavien kysymysten avulla.

- Kenelle koulutus on suunnattu ja keitä oppijat ovat?
- Kuinka iso kohderyhmä on kyseessä?
- Millä tavalla tavoitamme oppijat?
- Mikä oppijoiden suorituksessa tulisi muuttua?
- Mitkä kolme asiaa koulutuksen jälkeen pitäisi vähintään osata?

- Mitä oppijat jo nyt osaavat?
- Mitä hyötyä tästä kurssista olisi oppijalle?
- Oletko täysin varma että he eivät jo osaa asiaa?
- Onko koulutus paras tapa saada asia perille?
- Mikäli asiasta on jo koulutus olemassa, mikä nykyisessä toteutuksessa ei toimi?
- Mistä oppijat saavat apua halutessaan aiheeseen tällä hetkellä?
- Miten tiedämme onko uusi koulutuskokonaisuus ollut onnistunut? Miten mitaamme onnistumista? Mikä mitattava käyttäytyminen muuttuu?
- Mikä on tuotannon budjetti ja aikataulu? Milloin oppimista pitäisi olla saatavilla?
- Millaisia aikaresursseja itselläsi on käyttää? Entä muun koulutuksen tuotantoon suunniteltujen ihmisten resurssit?
- Kuka on koulutuksen päävastuullinen tilaaja ja kuka hyväksyy tuotannon?
- Kuka vastaa projektinnista teidän päässä?

Kun olet vastannut näihin kysymyksiin, voimme siirtyä kanssasi suunnittelun ensimmäiseen vaiheeseen, jossa arvioimme idean, suunnittelemme alustavasti konseptin ja toteutamme ensimmäisen rungon tuotannon pohjaksi. Tämä(kin) prosessi on iteroitava muutamaan kertaan ja vasta tämän jälkeen

⁴²<http://www.eoppiva.fi/mika-eoppiva/>

voimme siirtyä ensimmäiseen viralliseen työpajaan ja alkaa viemään projektia eteenpäin kohti julkaisua.

Muista myös, että verkkokurssin suunnitteluun menee enemmän aikaa kuin perinteisen luentomuotoisen koulutuksen tekemiseen. Työ on erilaista, mutta sitäkin palkitsevampaa.

Verkkokurssin suunnitteluun menee enemmän aikaa kuin perinteisen

eOppivan tiimi tarjoaa hankkeen aikana tu-

kea sekä koulutusten suunnitteluun, tuotantoon että ideointiin. Ota vain rohkeasti yhteyttä niin viedään yhdessä koulutusideasi koko valtion käyttöön.

Petteri Kallio
Projektipäällikkö
eOppiva, HAUS

Julkaistu eOppivan blogisarjassa toukokuussa 2018

eOppivan pedagoginen pelikirja v 1.0

⁴³Blogi Saara Saarinen 11.05.2018

<http://www.eoppiva.fi/eoppivan-pedagoginen-pelikirja-v-1-0/>

⁴³<http://www.eoppiva.fi/eoppivan-pedagoginen-pelikirja-v-1-0/>

Vartiolentolaivue – turvana kaikissa oloissa



Kuva 15: H215 (Super Puma) miehistöä. Vasemmalta pintapelastaja Sami Ollila, pintapelastaja Juha Eteläinen, helikopterin päällikkö Timo Harikoski, helikopterin perämies Juho Tähtinen ja lentomekaanikko Markus Silverberg. Kuva Lloyd Horgan.

Henkinen kestävyys – voiko sitä oppia?

Meripelastaja – osaaminen karttuu vuosien myötä

Automaattiportit aukeavat hitaasti, kun saavun Vantaalle Rajavartiolaitoksen Vartiolentolaivueen toimipisteeseen Helsinki-Vantaan lentokentän kupeeseen. Olen sopinut haastattelusta vanhemman merivartijan Sami Ollilan kanssa.

Toimitilat ovat uudet. Nappaamme kahvimuikit matkaan yhteisestä ruokailutilasta. Rauhallisen oloinen mies asettuu neuvotteluhuoneen tuoliin.

Kuka olet ja minkälainen on koulutustaustasi ja kokemuksesi pintapelastajana?

– Olen Sami Ollila. Parisen kymmentä vuotta olen tehnyt näitä hommia, vuonna 1996 olen tullut rajavartiolaitokselle ja toiminut pintapelastajana siitä lähtien. Olen ns. ulkopuolelta rekrytoitu. Tällä hetkellä opiskelen työn ohessa ensihoitaja AMK-tutkintoa. Alun perin olen varusmiespalveluksessa käynyt sukeltajakoulutuksen ja minulla on kilpauintitautaa, Sami aloittaa rauhallisesti esittelynsä.

– Hain aikanaan varusmiespalvelukseen Ilmavoimiin, mutta haave kaatui hajataittoon. Halusin kuitenkin varusmiespalveluksestani haastavaa, joten hain ja pääsin Merivoimien sukeltajakurssille, johon otetaan 15-20 henkilöä kerrallaan.

– Pintapelastuskoulutusohjelma on määrämuotoinen, mutta pintapelastajaksi pätevyidytään kokeneiden pintapelastajien koulutuksessa. Kouluttajilta vaaditaan 5–10 vuoden taustaa. Koulutus on hyvin yksilökohtaista.

– Vapaa-ajalla toimin Suomen uimaopetus- ja hengenpelastusliiton kouluttajana hengenpelastuspuolella. Olen 13-vuotiaan pojan isä. Toimin myös tämän alan kansainvälisessä yhdistystoiminnassa aktiivisesti. European Rescue Association perustettiin suomalaisten toimesta vuonna 2009. Nyt meitä on jo 250 jäsentä. Kokoonnumme muutaman vuoden välein ympäri Eurooppaa. Tänä vuonna kokoonnumme Islannissa kesäkuussa, osallistujia odotetaan tulevan 50-100. Nykyisin ko-

koontumisiin liittyy myös kaupallinen puoli. Varustevalmistajat pääsevät siellä esittelemään uusia tuotteitaan. Käymme aktiivista keskustelua suljetussa ryhmässä facebookissa me ympärimaailmaa meripelastusta tekevät ihmiset. Kansainvälinen bench markkaus on luontevaa ja välitöntä. Suomen Juha Eteläinen on yhdistyksen puheenjohtaja edelleen.

Nyt eletään aktiivista pääsykokeiden aikaa. Millaiset pääsykokeet pintapelastajaksi on?

– Trendi on ollut, että tänne haetaan talon sisäisesti. Hakujen perusteella valitaan sitten pääsykokeisiin. Fyysinen osio pääsykokeissa on yhtäjaksoisesti tehtävät Cooperin testi, lihaskunto-osio sekä uimista ja sukeltamisista sisältävät allastestit. Siinä testataan kokonaiskestävyyttä. Samanlaiset testit teemme itse kukin vuosittain.

– Haastatteluissa on käytössä pisteytysysteemi. Taustoilla, mitkä liittyvät ammattiin, on suuri merkitys. Aikanaan monen perustausta oli Merivoimien sukelluskurssi, mutta samanlaista standardia ei ole taustalla enää.

– Yhtä aikaa koulutettavia on yleensä 2–4. Valitut ovat yleensä lähemmäs 30-vuotiaita.

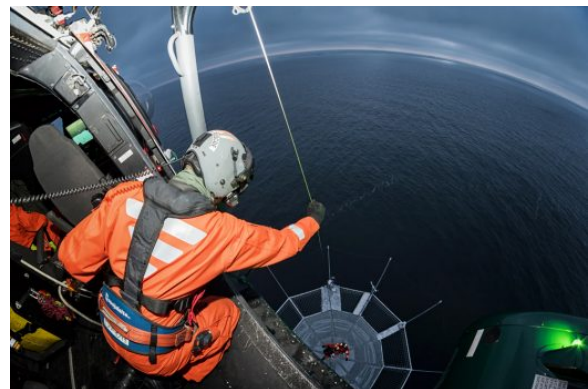
– Perusluonteenpiirre, mitä haetaan, on rauhallisuus ja rehellisyys omille tunteille. Pelätä pitää, enemmän kyse on siitä, miten pelot hallitsee. Suomalaiseen koulutukseen ei sovi mikään jenkkityylin boot camp -systeemi. Jenkeissä koulutuksessa viedään harjoitukset niin pitkälle että ollaan jokaisen stressitason äärirajoilla.

– Henkisen kestävyuden tulisikin kasvaa työn myötä. Brittiläinen kollega on sanonut, että

tässä työssä tarvitaan kykyä heittäytyä toisten varaan, siihen että pystyy luovuttamaan kontrollin muille.

– Mentaliteetti meidän miehistössä on se, että harjoituksissa riittää kun yksi sanoo, ettei onnistu ja harjoittelu lopetetaan siihen. Meillä ajatellaan, että työ on se, joka kasvattaa henkiseen puoleen.

– Kun tätä on tehnyt viitisen – kuutisen vuotta, niin alkaa olla hyvä käsitys siitä, mitä tämä työ pitää sisällään. Viiden ja kymmenen vuoden välissä on kaveri parhaimmillaan. Fyysisesti lähdetään neljänkymppin jälkeen alamäkeen, Sami naurahtaa.



Kuva 16: Kuva Lloyd Horgan.

Kuinka paljon teitä on ja millaisissa vuoroissa työskentelette?

– Meitä on kaiken kaikkiaan 18, joista kaksi on ensihoitajaa. Meillä on tänä vuonna eläköityviä pari kappaletta ja hakuja on ollut tänä keväänä. Olemme valinneet jo seuraavat koulutettavat.

– Meripelastuslaki uudistui vuosituhannen vaihteessa, mikä määrittää meripelastushelikopterin ensihoidollisen tason vähintään perustasolle niin että henkilöstön osaaminen ja

välineistö vastaa perustasoa (vrt. perustason ambulanssi). Vartiolentolaivueen pintapelastajista 3 on jo valmistunut ensihoitajiksi ja kolme valmistuu lähiaikoina. Valmistumisien jälkeen Vartiolentolaivueessa palvelee yhteensä 8 ensihoitajaa, joista 6 omaa myös pintapelastajan pätevyyden. Tämä mahdollistaa tulevaisuudessa ensihoidon osaamisen tason nostamisen hoitotasolle (vrt. hoitotason ambulanssi). Kaikilta pintapelastajilta vaaditaan vähintään ensihoidon perustason osaaminen.

Miehistö on yhtenäinen joukkue, jolla on elämänsuuruinen tavoite

– Miehistössä on aina 5 henkilöä, joilla kaikilla on yhteinen tavoite, saada ihminen tai ihmiset pelastettua merihädästä. Etupenkillä on kaksi ohjaajaa (lentäjää) eli päällikkö ja perämies. Päällikkö lentää pääsääntöisesti. Perämies toimii navigaattorina ja hoitaa myös viestiliikennettä. Takapenkiltä löytyy lentomekaanikko, joka toimii vinssioperaattorina. Sitten on kaksi pintapelastajaa tai pintapelastaja ja ensihoitaja. Ensihoitotehtävän viestiliikenteen yhteistyöviranomaisiin ja johtokeskukseen hoitaa miehistössä ensihoitajan pätevyyden omaava miehistön jäsen. Lentäjät voivat näin paremmin keskittyä itse lentotehtävän suorittamiseen etupenkillä.

– Sensoritekniikkaan eli operaattorin konsoliin koko takamiehistö saa koulutuksen, mutta pääsääntöisesti lentomekaanikko toimii systeemioperaattorina H215 meripelastushelikopterin miehistössä.

– Miehistön viiden jäsenen kokoonpanot vaihtelee sattumanvaraisesti, meillä ei ole vakiintuneita työtiimejä, vaan saamme työskennellä eri kollegoiden kanssa.

– Tässä meidän tukikohdassa yhdistyy Var-

tiolentolaivueen esikunta, Helsingin tukikohdan operatiivinen toiminta ja korjaamotoiminta.

Onko Suomessa jotain erityisosaamista, mistä muut voisivat ottaa oppia?

– Uniikkia on erittäin hyvin toimiva viranomaisyhteistyö. Tuemme kaikkia viranomaisia. Muualla maailmassa on paljon sektoroituneempaa. Teemme vahvaa yhteistyötä poliisin ja pelastuslaitoksen sekä ensihoidon kanssa. Sairaanhoidopiirin kanssa on toimiva yhteistyö. Virve-verkko on toimiva. Meillä toimitaan viranomaisten kesken joustavasti ja tehokkaasti. Esimerkiksi kun haetaan pelastettavaa laivalta, FinnHemsin ensihoitolääkäri lähtee mukaan.

– Meripelastuskeskus johtaa meitä. Hätäkeskuslaitoksen kanssa on tehty sopimukset. Nykyisin hälytykset tulevat suoraan virveihin. Viiveitä on saatu oleellisesti pienennettyä.

– Kaiken kaikkiaan Suomen SAR-toiminnan laadukkuus ja erityisesti toiminnan monipuolisuus on ainutlaatuista, ei Euroopassa olla samalla tasolla. Briteissä ja Norjassa on joiltain osin vastaavaa kuin meillä.



Kuva 17: Kuva Lloyd Horgan.

Miten työsi on muuttunut vuosien mittaan?

– Kalusto on muuttunut. Meillä on nyt esim. Super Pumasta päivitetty versio H215. Helikopterien tekniikka on tietysti modernisoitunut kahdessakymmenessä vuodessa. Työn peruselementit ovat samat, mutta uusia elementtejäkin on tullut mukaan. Myös omaa erityisosaamista pääsee hyödyntämään. Esimerkiksi minä koordinoin kaikkea kuvaamiseen liittyvää teknistä osaamista Vartiolentolaivueessa.

– ”Työpöytähaasteita” tuo kuvamateriaalin työstämiseen käytettävät ohjelmat, joita ei tahdo saada ladattua näihin meidän verkkoihin. Parannusta on sille alueelle tullut viimeisen vuoden aikana. Tietoturva-asioihin liittyen olen kyllä huomannut itsessäni hyvää asenteellista muutosta. Somessa toimin pääasiassa vain työminänä. Valokuvaus on intohimoinen harrastukseni.

Paljonko vartiolentolaivueella on hälytyksiä? Miten ylläpidätte osaamistanne?

– Hälytyksiä, joissa lähdetään ilmaan, on n. 250 per tukikohta vuodessa. Se ei suinkaan ole mitenkään tasaista päivystysjaksoissa. Jokainen päivystys alkaa varusteiden tarkastamisella (kuivapuvut ym). Hoitajana toimiva katsoo ensihoitovälineet yhdessä pintapelastajien kanssa. Se on välttämätön rutiini, joka orientoi työvuoroon.

– Harjoitukset suunnitellaan tilanteen mukaan. Säännönmukaisesti pyritään järjestämään jonkinlainen harjoitus, esimerkiksi vinssaaminen tai mittarilentoharjoitus. Lentäjät käyvät pari kertaa vuodessa simulaatioharjoituksen.

– Simulaatiokoulutuksena on kaikenlaista ensihoitoon liittyvää, niitä järjestetään tarpeen mukaan. Pintapelastajat käyvät tavoitteellisesti 80 tuntia harjoittelemassa ambulansseissa ja tänä kesänä jokainen käy harjoittelemassa kolme päivää Meilahden päivystyspoliklinikalla. Tällainen toiminta on todella hyvää yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

Pelastusoperaatiot eivät aina pääty onnellisesti. Miten puratte tilanteita jälkikäteen yhdessä? Mikä on mieleenpainuvin tehtäväsi?

– Vapaamuotoista keskustelua käydään keskenämme, kun tilanteita puretaan. On puhuttu, että pitäisi olla määrämuotoisempi järjestelmä. Diffusing-tasoinen purku onnistuisi omalla porukalla, debriefing on syvempi taso, jossa tarvittaisiin ulkopuolisia ammattilaisia

tueksi. Omia tekemisiä sitä miettii enemmän kuin ihmiskohtaloa.

– Kaikki tehtävät ovat ainutkertaisia, vaikea on nimetä yhtä mieleenpainuvinta. Ehkä tunneintensiivisin on ihan ensimmäisiä alkuvaiheen tehtäviä. Olin nuori parikymppinen ja minulla oli päiväkelpoisuus, toimin siis miehistön jäsenenä, mutta en vielä voinut päivystää. Rahtialuksessa oli pudonnut mies 7 metriä ruumaan. Se oli vinssaustapahtuma, joka jo hyvin haastava. Medihelin lääkäri tuli mukaan. Vastassa oli vakavasti vammautunut potilas, jonka siirtämisessä oli valtavia riskejä. Muistan sen paineen, joka tuli siitä, että vähäisellä kokemuksella piti osallistua päätöksentekoon ja jopa tehdä päätökset.

– Kriittisimmät turvallisuuskohdat käydään yhdessä lävitse. FinnHemsinlääkärit käyvät nykyisin päivän koulutuksen täällä meillä. Silloin ei ollut vielä sellaista käytäntöä.

Työhön liittyy suuria riskejä. Miten niitä pystyy käsittelemään?

– Kun kopteri on käynnissä, silloin on eniten tehoja käytössä. Vaijerin takertuminen ja ohjausnarun takertumisen riski on aina olemassa. Koko miehistön on oltava todella skarpina koko ajan. Ajatteluprosessissa tärkeintä on, että pystyy heti hyppäämään oleelliseen.

– Esimerkiksi pimeällä saattaa tulla asematajun menetyksiä. Ohjaaja ei näe vinssaustapahtumassa taakse. Uusimmissa koneissa on automatiikka hyvin kehittyntä, kopteri pitää paremmin paikkansa. Myös vinssikamera on käytössä, se lisää turvallisuutta.

– Mutta kovissa olosuhteissa on ihmiskäsi ja ihmismieli se, joka tekee työn.

Millainen työnantaja valtio on?

– Rajavartiolaitos on haluttu työnantaja. Täällä pintapelastajina työskentelevillä on raja- tai meripuolen koulutus kaikilla taustalla.

– Valtiolla on hyvä olla töissä. Työtapoja kehitetään ja on joustavuutta parantaa tekemistä jatkuvasti. Esimerkiksi Super Pumaan tehty ensihoitoyksikkö on meidän ideoima, jotta se menee mahdollisimman pieneen tilaan. Nyt sitä mallinnetaan muuallekin Eurooppaan. Pintapelastajilla eläkeikä on 57 vuotta. On kuitenkin mahdollista työllistyä muualle Rajavartiolaitokseen.

– Melko miehinen alahan tämä on, operatiivisella puolella ei ole tällä hetkellä yhtään naista. Lentäjät rekrytoidaan Ilmavoimien lentosotakoulusta. Pintapelastuskoulutusohjelma perustuu lentokoulutusohjelmaan (päivä- ja yöolosuhteissa) ja kestää n. puoli vuotta.

– Nykyisin meillä pintureilla on aina työpari. Henkilökemiat pitää olla kaikkien kanssa kohdallaan, että pystyy luottamaan pariin kaikissa tilanteissa. Mielestäni olemme onnistuneet täällä hierarkian vähentämisessä, mutta ehkä edelleen voi olla arkuutta kyseenalaistaa tai arvostella.

Kylmän veden kunnioitus

Millaisia ohjeita haluaisit antaa merellä liikkuville?

– Kyllä näin talven jälkeen ihmetyttää joka vuotinen jääraalli. Miksi ei osata kunnioittaa kylmää vettä? Jäillä kun liikutaan ei ole mitään merkitystä sillä kuinka hyvin tunnet vedet, jäättilanne on joka vuosi aina erilainen.

Jäällä liikuttaessa pitäisi olla sama mentaliteetti kuin veneellä liikuttaessa. Merellä ollaan matkalla, se ei ole suoraviivaista siirtymistä paikasta A paikkaan B kuten maanteillä, vaan sisältää monia ulottuvuuksia.



Kuva 18: Kuva Lloyd Horgan.

Super Puma

Haastattelun loppuksi käymme tutustumassa Super Pumaan hallissa. Super Puma on ilmeisen ylpeyden aihe koko tiimille. Kun saavumme halliin, käynnissä on koneen pesuhommat, mutta pääsemme kurkkaamaan sisälle. Sami esittelee koneen tekniikkaa. Olen aivan mykistynyt kaikesta tekniikasta enkä osaa paljon kysellä lisää. Sami kertoo vielä kerran vuodessa pidettävistä simulaatioharjoituksista, koska he opettelevat itse pelastautumaan uppovasta kopterista.

Sami kertoo toimivansa yhtenä kouluttajista nyt aloittaville uudelle kahdelle pintapelastajakoulutukseen valitulle. – Se on oikeasti innostavaa ja palkitsevaa työtä, olen todella sitoutunut siihen.

Mietin pintapelastustilanteita. Niiden intensiivisyyttä, millaista huikeaa ammattitaitoa, voimaa ja rauhallisuutta tarvitaan, kun pelastetaan ihminen vedestä ylös kopteriin. Millaisia elämänkohtaloita kietoutuu pintapelastajan ja vaijerin varaan. Kurkkua kuristaa ja silmäkulmat kostuvat. Olkaa onnelliset te kaksi valittua, jotka saatte opetella tärkeään ammattiin tämän huippuammattilaisen ohjauksessa.

Maiju Laakso

Tiedottaja

Valtiovarainministeriö

Vartiolentolaivue on Rajavartiolaitoksen lentotoiminnasta huolehtiva hallintoyksikkö, jonka palveluksessa on noin 130 henkilöä. Vartiolentolaivue koostuu Helsingissä sijaitsevasta esikunnasta ja kolmesta tukikohdasta jotka sijaitsevat Turussa, Helsingissä ja Rovaniemellä yleisten lentoasemien yhteydessä.

Vartiolentolaivue toteuttaa Rajavartiolaitoksen lakisääteisten tehtävien tarvitseman lentotoiminnan helikoptereilla ja lentokoneilla. Ilma-alusten päätehtävät ovat rajojen valvonta maalla ja merellä sekä meripelastus. Valvontalentokoneiden keskeisenä tehtävänä on lisäksi merellinen ympäristövalvonta.

Vartiolentolaivue ylläpitää jatkuvaa meripelastusvalmiutta kolmella helikopterilla Turussa, Helsingissä ja Rovaniemellä. Ilma-aluksilla tuetaan yhteistoimintaviranomaisia etsintä- ja pelastustehtävissä, sairaankuljetuksissa, metsäpalojen sammutuksessa sekä muissa virka-aputehtävissä. Vartiolentolaivue osallistuu tarvittaessa kansainvälisiin rajavalvontaoperaatioihin EU:n alueella sekä ympäristönvalvontaan koko Itämeren alueella.

⁴⁴https://verkkojulkaisut.vm.fi/wp-content/uploads/2018/06/Rajavartiolaitos-37181_mepekopteri.pdf

Pelastushelikopterin toiminta⁴⁴

Mitä kopterista löytyy⁴⁵



Kuva 19: Kuva Lloyd Horgan.

www.raja.fi/vllv⁴⁶

⁴⁵<https://verkkojulkaisut.vm.fi/wp-content/uploads/2018/06/Mitä-kopterista-löytyy.pdf>

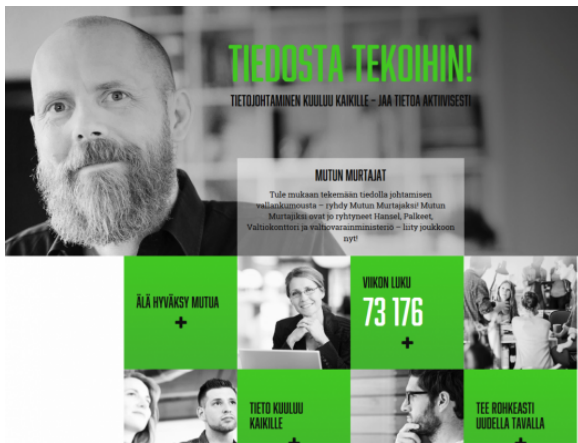
⁴⁶<https://www.raja.fi/vllv>

#tietokiri Tiedosta tekoihin!



kuntaa ja tiedolla johtaminen luo uudenlaista avointa johtamisen kulttuuria.

Haluamme konsernina konkreettisesti edistää tiedolla johtamista. #tietokiri-hankkeessa keskeiset valtionhallinnon konsernitoimijatrakentavat yhdessä **analysointi- ja raportointipalveluja** vahvistavat **tiedolla johtamisen toimintamallia ja ekosysteemiä**. Konsernitoimijoista Valtiokonttori (VK), Palkeet, Hansel – ja jatkossa myös muut – palvelevat tietointensiivisten ja kompleksisten ongelmien ratkomisessa yhdessä virastojen kanssa. Palvelu työstää myös valtion kokonaisetua tavoittelevia toimeksiantoja.



Tarvitaan johtamista ja kannustamista

#tietokiri ei ole vain analysointi- ja raportointipalvelu, vaan pyrkimyksenä on luoda valtiolle tiedolla johtamisen malli ja toimintakulttuuri. Muutoksen tekemiseen ja tiedolla johtamisen kulttuurin vahvistamiseen tarjotaan jatkossa työkaluja, jaetaan tunnistettuja analyysijä ja oppeja skaalaamalla niitä yhteiseksi hyödyksi.

Tietokirin osa-alueet ja esimerkkejä tekemisestä⁴⁸

Valtiovarainministeriön näkökulmasta hanke on pitkälti kokonaisuuden johtamista sekä kannustamista ja mahdollistamista tietojohdattamisen edistämiseen ja ekosysteemin rakentamiseen. Tietojohdattaminen on pitkälti johtamisfilosofia, joten asiaan käytetään myös joh-

Tietokiri.fi⁴⁷ on nyt auennut. Haemme sivuston sisällöksi ajatuksia ja ehdotuksia, joilla voimme tehdä näkyväksi tiedolla johtamistyötä ja jakaa vinkkejä. Kerro ehdotuksesi sisällöiksi, ilmianna hyvä tiedolla johtamisen case tai vinkkaa vaikka blogiaihe. Kiritetään tiedolla johtamista yhdessä!

Tiedolla johtaminen on menestymisen avain tänään ja tulevaisuudessa. Digitaalisessa maailmassa vaikuttavuutta luodaan tiedon tehokkaalla hyödyntämisellä. Tietoon perustuva päätöksenteko hyödyttää koko yhteis-

⁴⁷<http://tietokiri.fi/>

⁴⁸https://verkkojulkaisut.vm.fi/wp-content/uploads/2018/06/tietokiri_tiedolla_joht_perusprosessi.pdf

tamisen verkostoja ja keinoja. HAUS:n kanssa suunnittelemme tietojohdantamiseen liittyvää koulutusta koko valtionhallinnolle.

Vasta auennut tietokiri.fi⁴⁹-sivusto toimii ensimmäisenä alustana ja kanavana tiedon jakoon ja ymmärryksen lisäämiseen. Sivuston sisältöä päivitetään aktiivisesti ja sivuston kautta jaetaan analyysityön tuloksia ja tulossa olevia työkaluja.

Tavoitteemme on saada konsernitietoa parempaan hyötykäyttöön. Tähän tarvitaan tekeillä olevia yhteisiä pelisääntöjä ja jatkossa myös teknisempää alustaratkaisua. Konsernitoimijoiden analyttikkojen tiimimäinen ote ja yhteistyö yhdessä asiakkaiden kanssa luo hyvän lähtökohdan tekemiselle.

Tiedolla johtamisen perusprosessi⁵⁰

Mitä on tulossa?

Kehitämme tietojohdantamista helpottavia ja asiakkaan tarvetta vastaavia työkaluja ja apuvälineitä. Teemme aluksi tietojohdantamisen tilan arviointimallin. Suunnitteilla on myös tietojohdantamisen malli valtion virastoille. Tavoitteemme on automatisoida hallinnollista virallisraportointia, luoda työkaluja suunnittelun ja johtamisen tueksi (esim. sopivia johtamisen dashboardeja), levittää oppeja skaalamalla tunnistettuja hyötyjä sekä kehittää julkisia ja hallinnon käyttöön tarkoitettuja raportointiratkaisuja. Ennen kaikkea luomme yhteisen tarinan hallinnon tarvittavalle muu-

tokselle kohti 2020-lukua.

Ota yhteyttä

Lue lisää ja jaa kehittämissideasi tai onnistumisesi tietojohdantamisen alueella sivustolla tai suoraan meille. Mikäli tarvitset apua työssäsi tietocaseihin tai sinulla on aihioita jo tiedossa, ota rohkeasti #tietokiri-hankkeen väki avuksi.

#tietokiri-hankkeessa mukana koko joukko yhdessä:

VM:stä:

Markus Siltanen & tiimi (Pauliina Pussinen, Mika Happonen, Virpi Heikkilä, Seija Korhonen, Kati Kataja + moni muu)

Konsernitoimijoista:

Olli Ahonen & Valtiokonttorin tiimi

Kirsi Koivusaari & Hanselin tiimi

Heikki Asikainen & Palkeiden tiimi

- tietokiri tarjoaa analysointitukea tietointensiivisissä ja vaativissa toimeksiantoissa. Ota yhteyttä!
- tarvitsemme innostavaa ja osallistavaa kulttuuria tietojohdantamisen valjastamiseksi arjen apuvälineeksi
- #tietokiri-hanke on valtiovarainministeriön, Palkeiden, Hanselin ja Valtiokonttorin yhteinen hanke – tsekkaa www.tietokiri.fi⁵¹

⁴⁹<http://www.tietokiri.fi/>

⁵⁰https://verkkajulkaisut.vm.fi/wp-content/uploads/2018/06/tietokiri_tiedolla_joht_perusprosessi.pdf

⁵¹<http://www.tietokiri.fi/>

Henkilökierto vaatii rohkeutta



Kuva 20: Raija Meriläinen ja Mari Näätsaari toivottavat kaikille hyvää kesää!

Henkilökiertoon lähtemistä voi verrata varsin osuvasti ensimmäiseen koulupäivään tai ensimmäiseen työpäivään.

Edessä on uusi elämä, mikä tässä kohden tarkoittaa uusia kollegoita, työympäristöä sekä työntekemisen tapoja. Meille suomalaisille työelämällä on suuri vaikutus arkeen ja näin ollen myös meidän vapaa-aikaamme ja mahdollisiin kotijoukkoihin. Juuri sen vuoksi hyppy uuteen työympäristöön vaikuttaa lähes kaikkeen elämässä.

Idea tähän blogiin syntyi siitä, että me olemme kirjoittajat olemme henkilökiertossa valtiovarainministeriössä valtionhallinnon kehittämisosastolla. Osastolla on parhaillaan useita muitakin kiertolaisia, esimerkiksi oikeusministeriöstä, puolustusministeriöstä sekä aluehallintovirastosta. Henkilökierto toimintatapana valtionhallinnossa ei ole ihan uusi, mutta yllättävän harva virkamies on ollut siinä mukana ja kokenut prosessin. Meidän kirjoittajien taustasta voi todeta sen, että Mari tulee Valtiokonttorista ja Raija opetus- ja kulttuuriministeriöstä.

Helsingin Sanomien artikkelissa (18.3.2018) työelämän taidoista on osuvasti kiteytettyä työuransa alussa olevan osaajan keskeiset ominaisuudet

1. Osoita, että olet halukas oppimaan
2. Ota vastuuta ja pidä lupaukset
3. Tuo rohkeasti omat ideasi esille ja
4. Kokeile myös epämukavia asioita.

Nämä neljä asiaa toimivat myös henkilökierron kuluessa.

Kiertoon lähteminen on aina osoitus siitä, että yksilö on halukas oppimaan uutta sekä työelämästä että itsestään. Tilanne vaatii rohkeutta astua ulos tutuista ja turvallisista työn arkirutiineista ja jättää hyvät ja osavat kollegat. Seuraavana voikin kysyä, mitä saatkaan tilalle.

Kysymykseen vastauksia on niin monta kuin on henkilökiertossa olevia. On kuitenkin löydettävissä selkeitä hyötyjä, jotka yhdistävät meitä kaikkia kiertossa olevia. Valtiovarainministeriössä meistä jokainen kohtaa monitilatoimiston, jossa yhdessä tekeminen ja avunpyytäminen on tehty helpoksi. Mobiilikäyttö on jokaisen virkamiehen ensimmäisiä työaamun valintoja eli mihin kytken kannettavan ja keitä istuu tänä aamuna lähelläni.

Henkilökiertossa on meistä jokaisen uskallettava kysyä, keskustella ja omaksumaa uusia työntekemisen tapoja. Ensimmäisten viikkojen aikana voi tulla paljon käytännön haasteita etenkin tekniikan kanssa, mutta tässäkin mielessä monitilatoimisto on oiva työpaikka. Pystyt kysymään heti ja aina läheltäsi löytyy joku, joka osaa tai tietää vastauksen. On positiivista oivaltaa ja pistää itsensä likoon, ymmärtää ja oppia uutta niin

tietotekniikasta kuin ohjelmista.

Parasta henkilökierrossa ovat uudet, osaavat virkamiehet, joiden kanssa pääset katsomaan hallintoa hiukan eri näkökulmasta kuin aikaiemmin. Meillä ministeriössä on juuri työn alla virkamiesosaamisen kehittäminen digitaalisessa maailmassa eli eOppiva – valtion yhteinen digitaalinen oppimisympäristö. Siis tehdään uutta meille kaikille. Työtehtäviimme kuuluu myös sisäisen liikkuvuuden edistäminen valtionhallinnossa. Uskomme, että parhaat toimintamallit ja kokeilut syntyvät, kun tekijöillä on myös omaa kokemusta liikkumisesta.

Uudessa työyhteisössä uskallat todennäköisesti kysyä myös sellaisia kysymyksiä, joita et esittäisi vanhassa organisaatiossa. Henkilökierto vaatii vastaanottavalta organisaatiolta halua ottaa yksikön toimintaan uusia, oman ministeriön ulkopuolelta tulevia ja antaa uusien tulijoiden kasvaa osaksi yksikköä. Lähetävältä organisaatiolta vaaditaan joustavuutta niin lähtemisen kuin palaamisen osalta. Kierron myötä organisaatioon palaa erilainen virkamies, joka on oppinut uutta hallinnosta ja valmistelusta sekä myös itsestään. Voihan olla, että henkilökierto avaa uusia ajatuksia myös virkauran suhteen. Näinhän yleensä tapahtuu oppimisprosessien myötä. Tärkeää on, että keskustelua käydään molempien työnantajien ja kiertäjän kanssa sekä kierron aikana että sen jälkeen.

Henkilökierron jälkeen meidän jokaisen "reppuun" tarttuu osaamista, uudenlaisia työtapoja ja uusia yhteistyökumppaneita. Kun tämän kaiken ottaa mukaansa siirtyessään seuraavaan vaiheeseen, ovat kaikki voittajia.

⁵²<http://blogi.valtiokonttori.fi/kiertolaisena-valtionhallinnossa/>

⁵³http://mmm.fi/documents/1410837/1516683/Mikko_Peltonen_2018.pdf/2d1b8e7e-ec4a-4330-a355-56506309b004/Mikko_Peltonen_2018.pdf.pdf

Hyvää kesää!

Raija Meriläinen ja Mari Näätäsaari

Kokemuksia henkilökerrosta

Maija Viitalan blogi:

Kiertolaisena valtionhallinnossa⁵²



Kuva 21: Maija Viitala

Mikko Peltosen kirjoitus:

Henkilökierrosta lisää virtaa ja uusia ideoita⁵³



Kuva 22: Mikko Peltonen

Valtiolla tapahtuu

Ajankohtaista

Valtionhallinnon HR-ohjausryhmä aloittanut työnsä

Valtionhallinnon HR-ohjausryhmän tehtävänä on toimia alivaltiosihteerin Päivi Nergin tukena valtion strategista HR-johtamista koskeissa asioissa. Ryhmä on luonteeltaan kehittämisyhmä ja siihen on kutsuttu HR-alan vahvaa asiantuntemusta ympäri valtionhallintoa. Tarkoitus on, että osa ryhmän jäsenistä vaihtuu vuosittain, ensimmäinen toimikausi on kuitenkin 2019 loppuun asti.

Ohjausryhmä kokoontui ensimmäisen kerran huhtikuussa ja toinen kokous oli kesäkuun alussa. Ensimmäinen kokous käytettiin järjestäytymiseen ja toisessa käytiin läpi valtion HR-toimintojen nykytilannetta. Todettiin, että ryhmän tulee keskittyä ainakin valtion työnantajakuvan vahvistamiseen sekä osaamisen kehittämiseen liittyviin asioihin. Ohjausryhmä hyödyntää työssään valtion henkilöstöjohton foorumia, lisäksi konsernitoimijat osallistuvat vahvasti valmistelutyöhön.

Ryhmän kokoonpano 2018–2019:

Päivi Nerg, VM, pj
Markku Hassinen, RVL
Olli-Pekka Heinonen, OPH
Matti Hyytinen, MML

Pirta Karlsson, Vero
Petri Lumijärvi, Trafi (valtion henkilöstöjohton foorumin puheenjohtajana)
Heidi Nummela, TEM
Mari Näätäsaari, VM, siht.

Lisätietoja
Mari Näätäsaari, VM
p. 0408417015
mari.naatsaari@vm.fi

Osaamisen joustava hyödyntäminen -hanke 2.4.2018 – 30.4.2019

Hanke muodostuu neljästä projektista

1) Työn jakamisen uudet mallit ja käytännöt

Tavoitteena on luoda konkreettiset toimintamallit ja niitä tukevat prosessit ja ohjeet, jotka edistävät osaamisen joustavaa käyttöä valtionhallinnossa ja joiden pohjalta työtä voidaan jakaa yli virastorajojen. Projekti käynnistää kokeiluja toimintamallien testaamiseksi käytännössä.

2) Verkostojen osaamisen hyödyntäminen tavoitteellisena toimintana

Tavoitteena on luoda toimintamallit ja konkreettiset käytännöt, joilla mahdollistetaan

verkostojen tavoitteellisempi toiminta niin ydin- kuin tukitoiminnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että verkostoille voidaan antaa tehtäviä ja asettaa konkreettisia tavoitteita toimintaan. Projekti käynnistää uusien toimintamallien kokeiluja eri verkostoissa. Tällä projektilla on myös yhteys VNHY-vetoiseen Siilonmurtajat-kokeiluun, ja se tekee tiivistä yhteistyötä VNHY:n kanssa.

3) Osaamisen jakamisen kohtaamispaikka

Tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa ratkaisu, jossa organisaatiot voivat ilmoittaa osaamis- ja tehtävätarpeistaan ja virkamiehet vastaavasti kiinnostuksestaan oman osaamisen jakamisesta laajempaan käyttöön. Projekti suunnittelee myös ratkaisua tukevat käytännön toimintamallit. Projektiin kuuluu myös toimintamallin ja -ratkaisun luominen yhteisten materiaalien jakamiseksi (ohjeet, kuvaukset, asiakirjamallit jne.).

4) Kustannusten jakamisen käytännöt

Tavoitteena on luoda käytännöt ja toimintamallit, joilla voidaan poistaa organisaatioiden budjettirajoitteista johtuvat esteet voimavarojen nykyistä laajemmalle yhteiselle käytämiselle. Lähtökohtana henkilöstön liikkuvuudelle on valtion virkamieslain 20§, jonka mukaan tehtäväkiertoon lähtevän virkamiehen palvelussuhde säilyy lähettävässä virastossa.

Projektin lopputuloksena syntyy tarvittava ohjeistus virastoille.



Saavutettavuus liittyy digitaalisiin palveluihin, kun taas esteettömyys koskee fyysistä maailmaa. Saavutettavuusdirektiivissä saavutettavuudella tarkoitetaan, että verkkosivut ja mobiilisovellukset sekä niiden sisällöt ovat sellaisia, että kuka tahansa voisi niitä käyttää ja ymmärtää mitä niissä sanotaan.

Jotta saavutettavuus toteutuisi, digitaalisten palvelujen suunnittelussa tulee hyödyntää sellaisia käytäntöjä, teknologioita ja menetelmiä, joilla turvataan palveluiden käyttö erilaisilla päätelaitteilla ja erilaisten apuvälineiden kanssa. **Saavutettavuus on siis huomioitava jo palvelun hankintavaiheessa.**

Tutustu aiheeseen VM:n verkkosivuilla, jossa on linkkejä moniin hyödyllisiin oppaisiin ja käytännön ohjeita

<https://vm.fi/saavutettavuusdirektiivi>⁵⁴

Tilaa Saavutettavuus-utiskirje⁵⁵

⁵⁴<https://vm.fi/saavutettavuusdirektiivi>

⁵⁵<https://vm.fi/tilaa-utiskirje>

ValtioExpossa valtion ajankohtais- kuulumiset



Toukokuun 8 päivä järjestettyyn Valtio Expoon osallistui noin 1 500 valtionhallinnon asiantuntijaa ja näytteilleasettajan edustajaa. Valtiokonttori kiittää kaikkia tapahtuman suunnitteluun osallistuneita, näytteilleasettajia, esiintyjä ja vieraita. Päivä tarjosi asiaa, verkostoitumista ja viihdettä sopivassa suhteessa. Palautteen mukaan monet poistuivat tapahtumasta hymy huulilla, mikä taisi olla paljolti viimeisenä esiintyneen **Jarkko Tammisen** ansiota.

valtioexpo.fi⁵⁶-sivuilla on julkaistu päivän materiaaleja, kannattaa käydä tutustumassa!

- Videogalleriassa ⁵⁷ on julkaistu mm. tunnelma- ja koostevideot
- Valtiokonttorin Youtube-kanavalla on julkaistu pääsalin esitykset erillisinä tallenteina (mm. Elli Aaltosen esitys kriisin johtamisesta ja Martti Vannaksen hulvaton esitys muistin kehittämisestä)
- Valokuvagalleriassa⁵⁸ on poimintoja tilaisuuden tunnelmista
- Päivän esitysmateriaalit⁵⁹

⁵⁶<http://www.valtioexpo.fi/fi-FI>

⁵⁷http://www.valtioexpo.fi/fi-FI/Kuvagalleria/Videogalleria_2018

⁵⁸http://www.valtioexpo.fi/fi-FI/Kuvagalleria/Kuvagalleria_2018

⁵⁹http://www.valtioexpo.fi/fi-FI/Esitysmateriaalit/Esitysmateriaalit_2018

Kokeilukiihdyttämö tulee taas – olethan mukana!

Työ 2.0 on mukana kokeilukiihdyttämössä, jossa muita yhteistyökumppaneita ovat vanhat tutut Kokeileva Suomi, Suomidigi ja D9 sekä uusina kumppaneina nyt myös Yle ja Sitra.

Kiihdyttämöön mukaan tulevat kokeilut voivat liittyä laajasti osaamiseen, toimintatapoihin, muutosten läpivientiin, johtamiseen, työympäristöihin tai digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseen. Erityisesti toivomme mukaan yhteistyötä edistävä kokeiluja, joissa kiinnostuksen kohteena ovat uudet organisoitumisen muodot, asiakasymmärryksen ja -orientaation lisääminen ja/tai digitalisaation, tekoälyn ja robotiikan hyödyntäminen rajat ylittävien palvelupolkujen kehittämisessä.

Kiihdyttämö tarjoaa kokeilutiimeille tuetun, valmennuksellisia elementtejä sisältävän prosessin. Kiihdyttämön suojelijaksi on lupautu-



kilöston työuria johtamisen keinoin ja yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Huomiota kiinnitetään työkykyä tukeviin prosesseihin ja sen strategiseen johtamiseen. Näkemyksiä tiedustellaan sähköisenä kyselynä organisaatioiden henkilöstöasioista vastaavilta ja puhe- linhaastatteluina työterveyshuollon palveluita tuottavilta vastuuhenkilöiltä. Edellisen ker- ran tutkimus toteutettiin vuonna 2015. Tänä vuonna tarkastelussa on kunta-alan ja evan- gelis-luterilaisen kirkon lisäksi valtion orga- nisaatioita. Tutkimus lähtee liikkeelle kesä- kuussa. Tulokset julkistetaan joulukuussa.



Lisätietoja
Heli Kuitunen
p. 020 614 2025
heli.kuitunen@keva.fi

Työelämä2020-hanke summaa kehittämisen oppeja julkilausumassaan⁶⁵.

Miten järjestää onnistuneesti suomalaisen työn kehittämishjelma?



Työ tekijäänsä opettaa

Keväällä päättyneen *Johtamisen erikoisam- mattitutkinto JET* -koulutukseni antoisin pa- lanen oli verkostojohtamisen piiriin kuuluvan projektin suunnittelu ja toteutus. Päätin työs- tää projektissa pitkään kaipaamaani valtion HR-kuvausta. Verkostomaisesti, yhdessä pie- nen tehotiimin kanssa.

Työkyvyn strateginen johtaminen ja työter- veisyhteistyö -tutkimuksessa selvitetään, mi- ten julkisen alan organisaatiossa tuetaan hen-

⁶⁵https://verkkojulkaisut.vm.fi/wp-content/uploads/2018/06/Julkilausuma_työn_kehittämishjelmista_28052018docx.pdf

Parviäly synnytti ”hunajakennon”



Oli palkitsevaa, että tiimiin pyytämäni virastokollegat pitivät projektia kiinnostavana ja tarpeellisena, ja suostuivat mukaan. Yhteinen innostus HR:ään kannatteli meitä kiireen keskellä, sillä tähän oli heille ylimääräinen, ei suoraan omiin tehtäviin kuuluva projekti. Mukaan lähtöä helpotti varmasti myös se, että projektilla oli selvä alku ja loppu. Siihen väliin mahtui kuitenkin jokunen hyvinkin tiivis tapaaminen, jossa kuvauksen eri elementtejä pohdittiin yllättävänkin syvällisesti.

Tavoite työlle oli tavallaan selvä alusta saakka, mutta tiimin käsittelyssä tavoite kypsyi ja jalostui. HR-ammattikunnan tehtäväkentän ja osaamistarpeiden kuvaamisesta siirryttiin henkilöstöjohtamisen roolin ja sen eri elementtien tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Aikaa kestäväällä tavalla, mahdollisimman yksinkertaisesti. Tämän yhdessä aikaansaamamme kehityspolun oivaltaminen oli palkitsevaa. Lisäksi uskomme, että saimme aikaan kuvauksen, josta sekä me itse että muut valtion kollegat hyötyvät. Ja siinä vasta onkin upea palkinto tehdyille työlle.

Kiitos tiimiläisille antoisasta oppimiskokemuksesta!

Marjaana Laine

Neuvotteleva virkamies

Valtiovarainministeriö,

valtionhallinnon kehittämisosasto

Henkilöstöjohtaminen valtiolla -kuvaus

löytyy vm.fi-sivustolta: <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki>⁶⁶ (28 kalvoa, lopussa kalvo myös tiimiläisistä ja heidän tunnelmistaan)

Voit myös ladata powerpoint-tiedoston tästä suoraan koneellesi ⁶⁷



Täysimääräisen aikuiskoulutustuen saaminen edellyttää päätoimista opiskelua. Myös soviteltu aikuiskoulutustuki on mahdollinen.

Tutustu Koulutusrahaston palveluihin⁶⁸

⁶⁶<https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki>

⁶⁷https://verkkojulkaisut.vm.fi/wp-content/uploads/2018/06/Henkilöstöjohtaminen-valtiolla-kuvaus_hunajakenno_22.5.2018.pptx

⁶⁸<https://www.koulutusrahasto.fi/fi/aikuiskoulutustuen-hakijoille/paatoiminen-opiskelu/>

Koulutusrahasto yhdistyy työttömyysvakuutusrahastoon

Yhdistymisen myötä Koulutusrahaston tehtävät siirtyvät työttömyysvakuutusrahastolle ja rahaston nimeksi tulee Työllisyysrahasto.

Tasavallan presidentti vahvisti lain 27. kesäkuuta ja laki tulee voimaan 1. tammikuuta 2019.

Yhdistyminen ei muuta rahastojen tehtäviä eikä etuuksien tai rahoitusvastuiden sisältöä. Tavoitteena on luoda vahva ja tehokas rahasto, joka julkisoikeudellisena yhteisönä huolehtii ansiosidonnaisen työttömyysturvan rahoituksesta ja aikuiskoulutusetuuksien toimeenpanosta. Työmarkkinaosapuolet esittivät yksimielisesti kesällä 2017, että rahastot yhdistettäisiin.



Tekoäly muuttaa laajasti työelämää ja siellä tarvittavia taitoja useimmissa ammateis-

sa. Arviolta noin miljoonan työikäisen ihmisen osaamista on kehitettävä. Siksi jokaiselle työikäiselle on luotava koulutuksen mahdollistava osaamistili tai -seteli.

Tätä ehdottaa puheenjohtaja **Osmo Soininvaaran** johtama työryhmä, joka luovutti raporttinsa elinkeinoministeri **Mika Lintilälle** 20.6.2018. Raportti esittelee neljä näkökulmaa tekoälyajan työhön: kasvu- ja työllisyysvaikutukset, työmarkkinoiden toiminta, oppiminen ja osaaminen sekä etiikka. Raportti sisältää 28 politiikkasuositusta.

– Työryhmän raportti antaa eväitä julkiseen keskusteluun siitä, kuinka tekoäly vaikuttaa yhteiskuntaan. Työuran aikaisen osaamisen kehittäminen on keskeinen vastaus muutoksen hallintaan. Koulutuksen kysyntälähtöiselle kehittämiselle raportissa esitetty osaamistili tarjoaisi mielenkiintoisen mahdollisuuden, ministeri Lintilä sanoo.

Osaamistili vastaa koulutustarpeisiin

Raportin mukaan tekoälyyn perustuva teknologia uudistaa työn sisältöjä ja toimintatapoja vähitellen kaikilla aloilla ja kaikissa työtehtävissä. Kokonaan automatisoitavia työtehtäviä on vähän, mutta kaikki työt sisältävät jonkin verran toimintoja, jotka tekoäly voi suorittaa. Se merkitsee, että työntekijöiden osaamisvaatimukset muuttuvat.

Työryhmän ehdottamalla osaamistilillä tai -setelillä työntekijä voisi hankkia tarvitsemaansa koulutusta koulutuspalvelujen tarjoajilta ja näin kehittää osaamistaan. Myös työttömät, työelämän ulkopuolella olevat työikäiset ja yrittäjät olisivat kouluttautumisoikeuden piirissä. Osaamistiliä tai -seteliä koskevat yksityiskohdat tulisi ratkaista jatkovalmistelussa.

Tekoäly muuttaa työnvälitystä

Jotta tekoäly saisi aikaan talouskasvua, työmarkkinoiden toimivuus korostuu entisestään. Työryhmän mukaan tarvitaan toimenpiteitä, jotka edistävät työssä olevien ihmisten siirtymistä heidän osaamistaan paremmin vastaaviin ja tuottavampiin tehtäviin ja työpaikkoihin. Näin työpaikkoja vapautuu myös työmarkkinoille tuleville.

Työvoiman liikkuvuutta voisi tukea esimerkiksi tekoälyn toteuttamalla sopivien avointen työpaikkojen vahdilla. Lisäksi työnvälitystoimenpiteiden suuntaaminen työttömien ohella jo työssäkäyville olisi tarpeellista.

Raportti osa tekoälyohjelmaa

Raporttia on kirjoittanut työryhmä, jossa on ollut mukana talouden ja työn eturivin tutkijoita, johtavia virkamiehiä sekä työmarkkinaosapuolten asiantuntijoita. Ohjausryhmän alaisuudessa on työskennellyt viisi alatyöryhmää, joista puheenjohtaja Soininvaaran vetämä Työn ja yhteiskunnan muutos -työryhmä on ollut yksi. Raportti on osa ministeri Lintilän asettamaa Suomen tekoälyohjelmaa, jota Pekka Ala-Pietilä vetää.

Raportti on luettavissa osoitteessa tem.fi/julkaisut⁶⁹.⁷⁰ Lisää tekoälyohjelmasta osoitteessa tekoalyaika.fi⁷¹

Lisätietoja

työryhmän puheenjohtaja Osmo Soininvaara
puh. 045 121 4559
johtaja Olli Koski, TEM

⁶⁹<http://www.tem.fi/julkaisut>

⁷⁰<https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-311-5>

⁷¹<http://www.tekoalyaika.fi/>

⁷²<http://tem.fi/>

⁷³info@tem.fi

⁷⁴http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja _laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja _johtamista_tukevat_palvelut/Valtion_

puh. 029 504 7174

Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu | tem.fi⁷² | info@tem.fi⁷³



Valtion yhteistä osaamismäärittelyä on ajan-tasaistettu, mm. erikseen vuonna 2016 määritellyt digitalisaation virkamieheltä vaatimat osaamiset on tuotu mukaan kokonaiskuvaukseen. Keskiössä ovat siis sellaiset osaamiset, jotka ovat yhteisiä kaikille valtiolla työskenteleville.

Virastot voivat hyödyntää yhteisten osaamisten määrittelyä esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Määrittelyä käytetään myös eOppivan sisältöjen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Osaamismäärittelyn päivitystyö tehtiin verkostotyönä, johon osallistui osaamisen kehittämisen asiantuntijoita eri organisaatioista.

Materiaalit löytyvät Valtiokonttorin sivuilta⁷⁴.

Virkamies tubettaa

Suomidigi.fi:n YouTube -kanavalta löytyy raiakas uutuuksia "Vain virkamieselämää"⁷⁵. Sarjassa yksittäiset virkamiehet kertovat työpäivästään. Näin tuomme hallintoa ja virkamiestyötä hieman lähemmäksi katsojaa, ja samalla virkamiehetkin oppivat tubetuksen saloja.

P.S. eOppivasta löytyy ytimekästä lisäoppia sosiaalisesta mediasta "Asiantuntijana somessa"⁷⁶ -kurssilta.

Työ2.0 Sata tarinaa työstä valtiolla

Sata tarinaa työstä valtiolla -tunnisteen alle on kerätty VM:n verkkosivulle innostavia tarinoita uudelta työntekemisen tavoilta valtionhallinnossa. Virkamiehet hallinnon eri aloilta jakavat hyviä kokemuksia ja toimivia esimerkkejä fiksummasta työntekemisestä. Keskustelu jatkuu Twitterissä asiasanoilla

⁷⁵<https://www.youtube.com/channel/UCVCCMDAf793tYu75CuMXiPw>

⁷⁶<http://www.eoppiva.fi/koulutukset/asiantuntijana-somessa/>

⁷⁷<https://vm.fi/sata-tarinaa-tyosta-valtiolla>

⁷⁸http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ja_tilastot/Julkaisut/Tiedolla_johtamisen_tukeminen

⁷⁹<https://www.senaatti.fi/2018/06/20/selvitys- uusi-vuokrajarjestelma-toteuttaa-valtion-kokonaisetua/>

#töissävaltiolla #työ2piste0 ja Instagramissa tilillä Valtiotyönantaja.

<https://vm.fi/sata-tarinaa-tyosta-valtiolla>⁷⁷

Valtion henkilöstökertomus julkaistu

Valtion henkilöstökertomus 2017⁷⁸ löytyy Valtiokonttorin sivuilta.

Uusi vuokra- järjestelmä toteuttaa valtion kokonaisetua

Valtion uuden toimitilastrategian vanavedessä vuonna 2016 uudistui myös valtion vuokrajärjestelmä. Konsulttiyhtiö Deloitte ja Valtiontalouden tarkastusvirasto ovat arvioineet vuokrajärjestelmän toimivuutta ja Senaatin toimintaa. Vuonna 2016 käyttöön otetun uuden vuokrajärjestelmän keskeisin tavoite on valtion kokonaisedun varmistaminen.

Senaatin uutinen ja raportti 20.6.2018⁷⁹



Julkinen hallinto harjoittelee henkilötietojen tietoturvaloukkausten hallintaa yhteisessä TAISTO-harjoituksessa marraskuussa.

VRK:n uutinen 18.6.⁸⁰

⁸⁰<http://uutiskirjeet.vrk.fi/uutiset/suomi.fi-palvelut/julkinen-hallinto-harjoittelee-henkilotietojen-tietoturvaloukkausten-hallintaa-yhteisessa-taisto-harjoituksessa.html>

Lisätiedot

Toimitusneuvosto ▪ Tilaus/peruutus ▪ Palaute ▪ Arkisto

Toimitusneuvosto

Valtiotyönantaja-verkkolehden päätoimittaja on osastopäällikkö, ylijohtaja **Juha Sarkio**. Toimituspäällikkö **Maiju Laakso**, puh. 02955 30406, marja-leena.laakso@vm.fi.

Toimitusneuvoston kokoonpano:

Anne Aaltonen, Poliisihallitus

Ari Holopainen, VM

Marjaana Laine, VM

Mari Näätasaari, VM

Iiris Patosalmi, OKM

Seija Petrow, VTML

Anne Silfverberg, TEM

Lehden tilaaminen/peruutus/osoitteenmuutos

Lähetä sähköposti osoitteeseen valtionehallinto@vm.fi⁸¹ ja lisää siihen nimesi ja organisaatio. Laita otsikoksi *Tilaus #valtiolla-lehti*, *Peruutus #valtiolla-lehti* tai *Osoitteenmuutos #valtiolla-lehti*.

⁸¹valtionehallinto@vm.fi

⁸²marja-leena.laakso@vm.fi

⁸³<https://verkkajulkaisut.vm.fi/zine/131/cover>

⁸⁴<https://verkkajulkaisut.vm.fi/zine/130/cover>

⁸⁵<https://verkkajulkaisut.vm.fi/zine/121/cover>

⁸⁶<https://verkkajulkaisut.vm.fi/zine/115/cover>

⁸⁷<https://verkkajulkaisut.vm.fi/zine/106/cover>

⁸⁸<https://verkkajulkaisut.vm.fi/zine/97/cover>

Palaute

Anna palautetta #valtiolla-verkkolehdestä marja-leena.laakso@vm.fi⁸². Jos kyseessä on yksittäinen artikkeli, mainitse se sähköpostissa.

Arkisto

Valtionehallinnon kehittämisen ajankohtaislehteä julkaistaan vuodesta 2018 lähtien nimellä #valtiolla.

Valtiotyönantaja-lehteä on julkaistu vuodesta 2007 alkaen ainoastaan verkossa. Aiemmat lehdet löytyvät valtiovarainministeriön julkaisuista pdf-versioina.

2017

- Valtiotyönantaja 3/2017⁸³
- Valtiotyönantaja 2/2017⁸⁴
- Valtiotyönantaja 1/2017⁸⁵

2016

- Valtioyönantaja 4/2016⁸⁶
- Valtioyönantaja 3/2016⁸⁷
- Valtioyönantaja 2/2016⁸⁸
- Valtioyönantaja 1/2016⁸⁹

2015

- Valtioyönantaja 4/2015⁹⁰

- Valtioyönantaja 3/2015⁹¹
- Valtioyönantaja 2/2015⁹²
- Valtioyönantaja 1/2015⁹³

2014

- Valtioyönantaja 4/2014⁹⁴
- Valtioyönantaja 3/2014⁹⁵
- Valtioyönantaja 2/2014⁹⁶
- Valtioyönantaja 1/2014⁹⁷

⁸⁹<https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/89/cover>

⁹⁰<https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/79/cover>

⁹¹<https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/73/cover>

⁹²<https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/66/cover>

⁹³<https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/53/cover>

⁹⁴<https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/48/cover>

⁹⁵<https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/42/cover>

⁹⁶<https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/34/cover>

⁹⁷<https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/29/cover>

Lukuohjeet ja tulostusversio

Tämä digitaalinen julkaisu on luettavissa kaikilla päätelaitteilla niiden käyttöjärjestelmästä tai näytön koosta riippumatta (tietokoneet, tablet-laitteet, älypuhelimet ja tv-vastaanottimet joissa on nettiselain). Julkaisun sisältö skaalautuu automaattisesti kulloinkin käytössä olevalle näyttökoolle.

Jos katsot julkaisua tietokoneellasi, voit helposti siirtyä sivulta toiselle näppäimistön nuolinäppäimillä ja kosketusnäytöllisellä laitteella vastaavasti pyyhkäisemällä kuvaruutua oikealle tai vasemmalle.

Tulosta PDF-versio tästä⁹⁸

⁹⁸<http://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/137/pdf>