KARI LAINE ✓ KIRSI ÄIJÄLÄ

VALITSE OIKEIN

Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Valtionhallinnon kehittämisosasto
PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO
Puhelin 0295 16001 (vaihde)
www.vm.fi

2. uudistettu painos
ISBN 978-952-367-698-5 (pdf)

Taitto: Mainostoimisto Visuviestintä Oy, Taina Ståhl
2020

✓ PÄIVITYKSEEN LIITTYVÄT SAATESANAT

VALITSE OIKEIN -OPAS on tarkoitettu oppaaksi valtionhallinnon kaikkien tehtävätasojen ja ammattiryhmien rekrytoinneissa. Vaikka oppaassa on paljon kaikkiin rekrytointeihin liittyvää aineistoa, johtajien ja esihenkilöiden rekrytoinnin erityiskysymykset korostuvat. Niissä käytetään laajimmin erilaisia menetelmiä ja myös lainsäädännössä on niitä koskevia erityissäännöksiä. Oppaassa ei käsitellä muita erityislainsäädännön piiriin kuuluvia nimityksiä, kuten tuomareiden valintaa.

Opas on päivitetty syksyllä 2020. Päivityksessä on korjattu säädösmuutosten ja uusimman valtiovarainministeriön ohjeistuksen vaikutukset. Lisäksi oppaaseen on tuotu lisätiedoksi joitain eOppiva-palvelusta löytyvän Rekrytointi valtiolla -kurssin materiaaleja. Myös kyseistä eOppivan kurssia kannattaa hyödyntää apuna rekrytoinneissa.

Oppaan rakenne olisi ansainnut uudistusta, mutta tällä kohtaa jouduimme tyytymään suhteellisen kevyeen päivitykseen. Valtionhallinnon johdon rekrytointi on käynnistyvän valtionhallinnon johtamisen kehittämishankkeen työsuunnitelmassa. Opas päivitetään myöhemmin uudelleen mahdollisten uusien linjausten ja sisältöjen mukaisesti.

Huomioita ja mahdollisia päivitystarpeita voi lähettää osoitteeseen valtionhallinto@vm.fi.

Helsingissä marraskuussa 2020
Kari Laine, Miska Lautiainen, Marjaana Laine, Ari Holopainen

✓ ESIPUHE

VALITSE OIKEIN – OPAS VALTIONHALLINNON JOHTAJIEN JA ASIANTUNTIJOIDEN REKRYTOINTIIN on tarkoitettu oppaaksi laajasti valtionhallinnon kaikkien tehtävätasojen ja ammattiryhmien rekrytoinneissa. Vaikka oppaassa on paljon kaikkiin rekrytointeihin liittyvää aineistoa, johtajien ja esimiesten rekrytoinnin erityiskysymykset nostetaan kirjassa erikseen esille. Näissä käytetään laajimmin erilaisia menetelmiä ja myös lainsäädännössä on niitä koskevia erityissäännöksiä. Oppaassa ei käsitellä muita erityislainsäädännön piiriin kuuluvia nimityksiä, kuten tuomareiden valintaa.

Henkilöstön haku-, arviointi- ja valintakäytännöistä käytetään tässä kirjassa termiä rekrytointiprosessi. Valtion rekrytointiprosessin ohjeistus ja osin lainsäädäntökin ovat muuttuneet sen jälkeen, kun aiheesta kirjoitettiin edellisen kerran vuonna 1998. Tähän uuteen valtionhallinnon käyttöön suunnattuun opaskirjaan on käytetty paljon edelleen ajankohtaista aineistoa aiemmasta kirjasta: ”Miten johtaja valitaan ja valitsee – Opas valtion virkamiesten valintaan”. Tuon oppaan laatineeseen työryhmään kuuluivat Kirsi Äijälä vastuuhenkilönä sekä Asko Lindqvist ja Ari Holopainen valtiovarainministeriöstä. Ulkopuolisina asiantuntijoina toimivat Riitta Lönnberg ja Liisa Santaholma.

Suurimpia muutoksia, jotka käynnistivät uuden valintaoppaan kirjoittamisen, ovat olleet mm. vuonna 2004 voimaan tullut laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), henkilöarviointien kilpailutus valtion virastojen käyttöön (Hansel Oy) vuonna 2007 ja keväällä 2011 uudistetut valtion ylimpien virkamiesten valintaperusteet ja niiden määrittelyt.

Haluamme kiittää erityisesti sisäasiainministeriötä, joka mahdollisti kehittämisneuvos Kari Laineen väliaikaisen työskentelyn valtiovarainministeriössä yhtenä olennaisena tehtävänään kirjoittaa tätä kirjaa. Lisäksi haluamme kiittää organisaatiopsykologi Henry Honkasta, neuvotteleva virkamies Marja-Riitta Salokannelta sisäasiainministeriöstä, finanssineuvos Ari Holopaista ja neuvotteleva virkamies Marjaana Lainetta sekä muita valtiovarainministeriön asiantuntijoita, jotka ovat antaneet arvokkaita kommentteja kirjan luonnostekstistä. Lisäksi kiitämme Hanna Darboea julkaisun oikoluvusta ja painokuntoon saattamisesta.

Helsingissä syyskuussa 2013 ***Kari Laine*** ja ***Kirsi Äijälä***

✓ JOHDANTO

HYVIN TEHDYT REKRYTOINNIT OVAT RATKAISEVAN TÄRKEITÄ VALTIONHALLINNOLLE. Pätevällä, kehittymiskykyisellä sekä sitoutuneella johdolla ja henkilöstöllä taataan työyhteisöjen toimivuus, tuloksellisuus ja palvelukyky. Erityisesti johtajien ja muiden avainhenkilöiden rekrytoinnit ovat sijoituksia, joiden onnistumiset tai epäonnistumiset vaikuttavat monin tavoin pitkälle tulevaisuuteen. Onnistuneet rekrytoinnit tuottavat tulosta ja epäonnistuneet tulevat kalliiksi. Hyvin tehdyt rekrytoinnit vaikuttavat myönteisesti valtion työnantajakuvaan ja siten kilpailukykyyn työnantajana. Erityisesti johdon rekrytoinnit herättävät mielenkiintoa myös julkisuudessa.

Rekrytoinnin kehittäminen on ajankohtaista nyt, kun suuri joukko johtamistehtävissä olevia jää lähivuosina eläkkeelle. Ammattimainen johtaminen ja johtajien liikkuminen yli organisaatio- ja sektorirajojen nousevat entistä tärkeämmiksi. Johtajien rekrytoinnin kehittäminen on osa valtionhallinnon johtajapolitiikkaa. Johtajapolitiikan keskeisiä tavoitteita ovat:

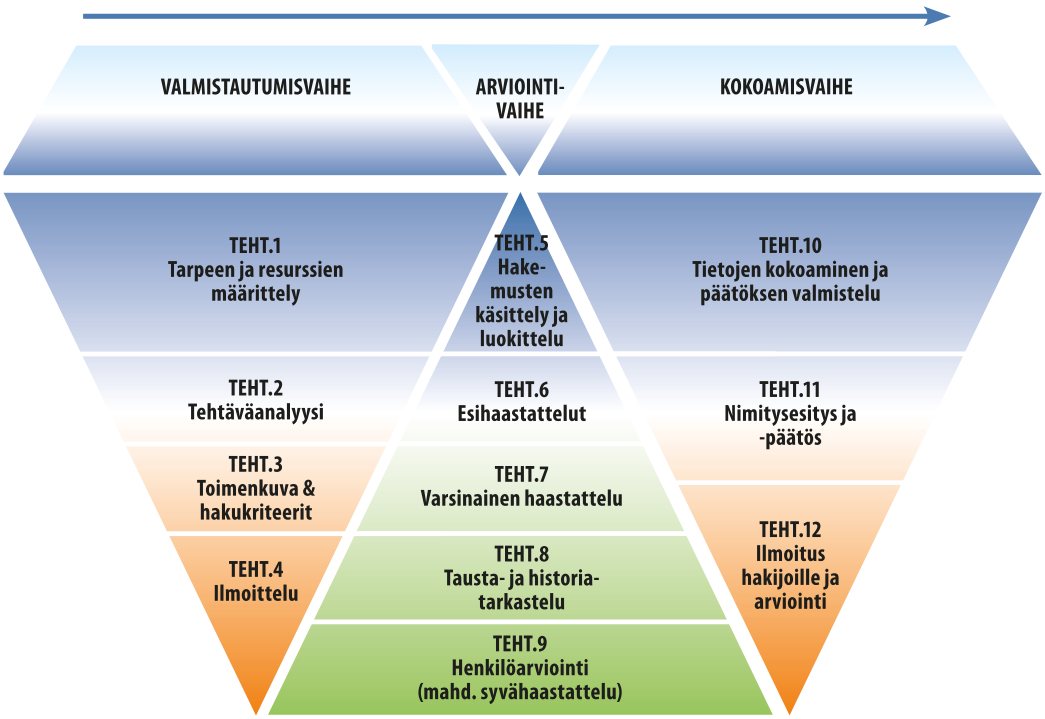
- ✓ houkuttelevat johtamistehtävät ja hyvät kehittymismahdollisuudet
- ✓ ammatillisesti korkeatasoinen ja riittävän yhtenäinen ylin virkamiesjohto
- ✓ johtajien edellytykset suoriutua menestyksellisesti tehtävistään.

On tärkeää, että valtionhallinnossa on yhteinen näkemys johtamistehtävien ammattimaisesta sisällöstä ja niiden vaatimuksista. Yhteistä näkemystä tarvitaan myös siitä, miten rekrytointi kytkeytyy johdon kehittämisen kokonaisuuteen yhdessä johdon palvelussuhteiden, perehdyttämisen, ura-ajattelun ja valmennuksen sekä suorituksen johtamisen kanssa. Valtiovarainministeriö tukee valtionhallinnon toimintayksikköjä johtajapolitiikan toteutuksessa ja rekrytoinnin kehittämisessä linjauksin, kehittämismallein ja ohjelmin. Yhdessä ministeriöiden kanssa valtiovarainministeriö kehittää toimintatapoja, joilla voidaan varmistaa johdon ja asiantuntijoiden rekrytointien onnistuneisuus.

Tässä oppaassa keskitytään vain rekrytointiprosessiin. Rekrytoinnin yhteyttä strategiseen henkilöstöjohtamiseen, kuten osaamisen johtamiseen, perehdyttämiseen ja urasuunnitteluun, ei ole tässä oppaassa käsitelty laajasti.

Rekrytointiin kuuluvat tehtäväanalyysi, henkilöprofiili (henkilölle asetettavat vaatimukset), valintakriteerit, hakumenettely ja valinta. Onnistuneen rekrytoinnin jälkeen pyritään henkilön ja organisaation keskinäiseen sitoutumiseen. Käytännössä rekrytoinneissa on piirteitä molemmista näkökulmista. Valtionhallinnossa rekrytointiprosessissa painotetaan usein ensimmäistä, niin sanottua ennustavaa näkökulmaa eli sitä miten henkilön arvioidaan suoriutuvan avoinna olevassa tehtävässä.

Oppaan pohjana on näkemys ideaalirekrytointiprosessin menetelmistä (Temmes & Vartiainen, 2011 ja liite 1). Rekrytoinnin ideaaliprosessi voidaan tiivistää alla olevaan ”timanttikuvioon”, jota käytetään tämän oppaan sisällön ryhmittelyssä.



Valtion rekrytointiprosessi on kuvattu eOppiva-koulutusta varten vuonna 2019. Kuvauksessa on opasta täydentäviä yksityiskohtia ja sitä on hyvä lukea rinnan tämän oppaan kanssa. (s. 109 sekä eOppiva)

SISÄLTÖ

PÄIVITYKSEEN LIITTYVÄT SAATESANAT ... 3
ESIPUHE ... 4
JOHDANTO ... 5

1 VALMISTAUTUMISVAIHE ... 11
1.1 Valmistautumisvaiheen tehtävät ... 12
1.1.1 Työtehtävän tarpeen ja siihen varattujen resurssien määrittely ... 12
Toimivalta ... 12
Tarve ... 12
1.1.2 Tehtäväanalyysi ... 13
Tehtäväanalyysin tekeminen ... 14
Esimerkki tehtäväanalyysin yhteenvedosta ... 15
1.1.3 Toimenkuvan ja hakukriteerien määrittely ... 16
Toimenkuva ... 16
Hakukriteerit ... 17
1.1.4 Ilmoittelu ja muiden hakumenetelmien käyttäminen ... 19
Rekrytointi-ilmoittelu ... 19
Lehti-ilmoittelu ... 21
Internet-ilmoittelu ... 23
Verkosto- ja suorahaku ... 23
HAKIJAVIESTINTÄ ... 24
1.2 Valmistautumisvaiheessa huomioon otettavat normit ... 24
Nimittämismenettelyä käyttämättä toteutettavat järjestelyt ... 25
1.2.1 Normit ja muut noudatettavat periaatteet ... 26
1.2.2 Nimitysperusteet ... 27
1.2.3 Kelpoisuusvaatimukset ... 27
Yleiset kelpoisuusvaatimukset ... 28
Kielitaito ... 28
Erityiset kelpoisuusvaatimukset ... 30
Erivapaus ... 30
1.2.4 Tehtävien menestyksellisen hoidon edellytykset ... 31
1.2.5 Viran hakumenettely ja hakuilmoitus ... 31
Hakuilmoituksen kieli ... 33
Ilmoituskanavat ... 36
Hakemusten julkisuus ... 36
1.2.6 Nimitystoimivallan selvittäminen ... 38
1.2.7 Nimittäminen määräajaksi ... 38
1.2.8 Virkaan nimittäminen määräajaksi ... 39
1.2.9 Määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittäminen ... 39
Valmistautumisvaiheen muistilista ... 40

2 ARVIOINTIVAIHE ... 41
2.1 Arviointivaiheen tehtävät I – Esikarsinta ... 42
2.1.1 Hakemusten käsittely ... 42
Luokittelu ... 43
Hakijayhteenveto ... 43
2.2 Arviointivaiheessa huomioon otettavat normit ... 44
2.2.1 Ylimmät virat ... 44
2.2.2 Yleiset johdon kelpoisuusvaatimukset ja niiden sisällöt ... 45
Ylempi korkeakoulututkinto ... 45
Käytännössä osoitettu johtamistaito ... 45
Tehtävän edellyttämä monipuolinen kokemus ... 48
Johtamiskokemus ... 48
2.2.3 Kielitaito ... 49
2.2.4 Mahdolliset muut kelpoisuusvaatimukset ... 49
2.2.5 Tehtävän menestyksellistä hoitamista edistävät asiat ... 49
2.3 Arviointivaiheen tehtävät II – Haastattelut ... 50
2.3.1 Esihaastattelut ... 50
Esihaastattelu pohjustaa tulevia haastattelukierroksia ... 50
2.3.2 Varsinaiset haastattelut ... 51
Yleiset periaatteet ja tavoitteet ... 52
Haastattelun tehtäväkohtaiset tavoitteet ... 55
Taustatietoihin tutustuminen ... 56
Haastattelun sisältö ... 57
Pätevyys ... 57
Johtajuus ja esimiestaidot ... 59
Motivaatio ... 61
Arvot, ammattietiikka ja moraali ... 62
Minäkuva ja ihmiskuva ... 62
Henkilöhistoria ja nykyinen elämäntilanne ... 64
Muut läpikäytävät asiat ... 65
Haastattelutekniikka ja vuorovaikutus ... 65
Jäsennelty haastattelu ja teemahaastattelu ... 66
Avoin haastattelu ... 66
Haastattelutekniikoiden yhdistäminen ... 67
Muistiinpanojen tekeminen haastattelun aikana ... 67
Kommunikointi haastattelun aikana ... 67
Arkaluontoiset kysymykset ... 68
Virhelähteet haastattelussa ... 69
Haastatteluaika ja paineen säätely ... 71
Haastattelukysymykset vuorovaikutuksen pohjana ... 72
Haastattelun aiheuttama kuormitus ... 72
Haastattelun lopetus ja yhteenveto ... 73
Apua ”poikkeaviin” haastattelutilanteisiin ... 74
2.3.3 Syvähaastattelu ... 75

2.4 Haastatteluvaiheessa huomioon otettavat normit 77
2.4.1 Yksityisyyden suoja 77
2.5 Arviointivaiheen tehtävät III – Taustan ja historian tarkastelu 80
2.5.1 Aiemmat työpaikat ja yksityisyyden suoja 80
2.5.2 Taustatietojen merkitys ja niiden käytön rajoituksia 80
2.6 Arviointivaiheen tehtävät IV – Henkilöarviointi 81
2.6.1 Henkilöarvioinnin määritelmä 81
2.6.2 Henkilöarvioinnin luotettavuus 82
2.6.3 Henkilöarvioinnin hyödyt 83
2.6.4 Henkilöarviointeja voidaan tehdä eri tasoilla 84
2.6.5 Henkilö- ja soveltuvuusarvioinnin tilaaminen 85
2.7 Henkilöarviointiin ja testaamiseen liittyvät normit 87
2.7.1 Henkilö- tai soveltuvuusarvioinnit 87
2.7.2 Huumausainetestit 89
Arviointivaiheen muistilista 90

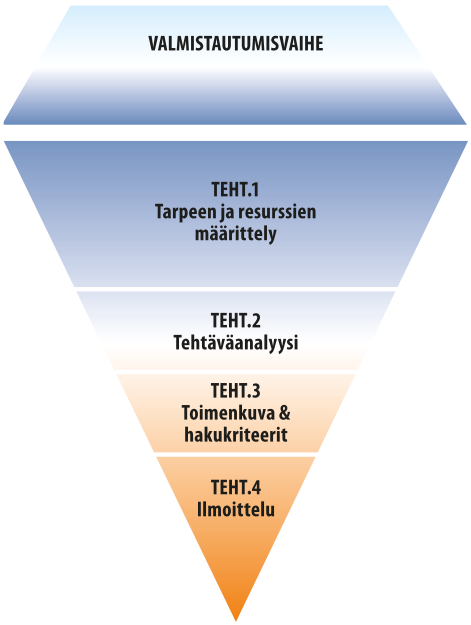
3 KOKOAMISVAIHE 91
3.1 Kokoamisvaiheen tehtävät 92
3.1.1 Tietojen kokoaminen ja päätöksen valmistelu 92
Yhteenvetotilaisuus 92
Kuvaileva ja ymmärtävä tulkinta 92
Päätöksen valmistelu 93
3.1.2 Nimitysesitys ja -päätös 93
3.1.3 Ilmoitus hakijoille ja rekrytointiprosessin arviointi 94
Ilmoitukset valinnasta 94
Rekrytointiprosessin arviointi 94
Menestysseuranta 96
Lähtöhaastattelut 96
3.2 Kokoamisvaiheessa huomioon otettavat normit 96
3.2.1 Nimitysharkinta 96
3.2.2 Säädöksiin perustuvat ja tarvittaessa hankittavat selvitykset 99
Sidonnaisuusilmoitus 99
Terveydentilaselvitys 100
Turvallisuusselvitys 101
3.2.3 Nimitysmuistio 102
Nimitysmuistion sisältö 102
3.2.4 Esittelijä ja esittely 104
3.2.5 Koeaika 104
3.2.6 Nimitystoimivalta 105
3.2.7 Muutoksenhaku 105
3.2.8 Asiakirjojen julkisuus 107
Kokoamisvaiheen muistilista 108

Liite 1 Rekrytointiprosessin kuvaus 109
Liite 2 Esimerkki haastattelurungosta 110
Liite 3 Rekrytointiprosessin arviointi 111
Liite 4 Esimerkkejä nimitysmuistion jäsentelystä 112
Liite 5 Timanttikuvio 113
Liite 6 Nimitysperusteista nimitysharkintaan 114
LÄHTEET 115
Valtionhallinnon lähteet 115
Muu kirjallisuus 117

1 VALMISTAUTUMISVAIHE

Organisaation henkilöstöjohtamisen roolien voidaan nähdä jakaantuvan neljään kokonaisuuteen: strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen, muutoksen ja uudistumisen johtamiseen, henkilöstön ohjaukseen ja sitouttamiseen sekä organisaation perusrakenteiden johtamiseen (Ulrich, 1997). Rekrytointiprosessi on vahvimmin yhteydessä sekä strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen että organisaation perusrakenteiden johtamiseen. Muita henkilöstöjohtamisen yleisiä prosesseja ovat mm. suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja palkitseminen.

Johtajavalinnoissa käytetään usein enemmän aikaa valmistautumisvaiheeseen kuin muissa henkilövalinnoissa. Tästä huolimatta ministeriöiden johdolle suoritetussa haastattelututkimuksessa (Laine, 2011) todettiin usein suoraan tai epäsuorasti, että juuri valmistautumiseen tulisi johtajien valinnassa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Valmisteluvaiheessa on monia tärkeitä tehtäviä, jotka tulee hoitaa ennen hakuilmoittelun tai muiden rekrytointiin liittyvien toimien käynnistämistä. Onkin siis syytä sietää valmisteluun liittyvän ”näkymättömän” työn vaihe, eikä rientää liian nopeasti hakuvaiheeseen.



Valmisteluvaiheeseen kuuluvat:

- ✓ työtehtävän tarpeen ja siihen varattujen resurssien määrittely
- ✓ tehtäväanalyysi
- ✓ toimenkuva, hakukriteerit
- ✓ ilmoittelu ja hakumenetelmien käynnistäminen.

1.1 Valmistautumisvaiheen tehtävät

1.1.1 Työtehtävän tarpeen ja siihen varattujen resurssien määrittely

TOIMIVALTA

Virasto nimittää pääsääntöisesti omat virkamiehensä. Tulevan esimiehen tulee olla päärooliossa uuden työntekijän haku- ja valintaprosessissa, vaikka lopullisen päätöksen tekisikin viraston päällikkö tai valtioneuvosto. Prosessiin voidaan ottaa mukaan myös esim. johtoryhmä ja tulevia kollegoja.

Rekrytointiprosessissa on otettava huomioon myös viraston omat ohjeet, esimerkiksi tarvitaanko haettavaan tehtävään täyttölupaa. Silloin kun kyseessä ovat sisäiset tehtäväjärjestelyt, henkilöstöhallinnolla on yleensä vahva toimijan rooli.

TARVE

Uuden henkilön palkkaamiseen liittyy aina harkintaa siitä, mitkä ovat nyt ja tulevaisuudessa niitä tehtäviä, joihin tarvitaan uusi tekijä. On myös selvitettävä, mitkä ovat taloudelliset mahdollisuudet uuden henkilön palkkaamiseen. Ennen julkista hakuvaihetta, virasto voi selvittää viraston sisäisen tehtäväjärjestelyn mahdollisuutta. Hallinnonalan tai virastojen väliset virkajärjestelyt eivät ole tällä hetkellä välttämätön prosessin vaihe ennen julkista hakuvaihetta.

Rekrytointitarpeen arvioinnissa keskeistä on arvioida, onko henkilöstötarve mahdollista hoitaa viraston sisäisillä tehtäväjärjestelyillä, vai onko käynnistettävä avoin uusrekrytointi. Rekrytointitarvetta arvioitaessa on myös otettava huomioon toimintaolosuhteissa ja toimintatavoissa tapahtuvat muutokset. Käytännössä tällainen arviointi tarkoittaa vähintään yleisen tason tehtäväanalyysia.

Nimitysmenettelyä käyttämättä voidaan toteuttaa virkanimikkeen muutoksia. Nämä perustuvat yleensä käytännössä jo tapahtuneeseen tehtävien muuttumiseen vaativammiksi. Viran organisatorista asemaa ei kuitenkaan voida nostaa pelkällä nimikkeen muuttamisella, vaan näissä tilanteissa on käytettävä virantäyttömenettelyä. Lisäksi virka voidaan siirtää viraston sisällä toiseen yksikköön kuin mihin se on perustettu tai muu kuin talousarviossa eriteltävä virka myös toiseen virastoon valtion virkamieslain 5 §:n nojalla. Näiden lisäksi viraston yhteinen virka voidaan viraston sisällä sijoittaa toiseen yksikköön esimerkiksi toiminnallisten tarpeiden sitä edellyttäessä. (Katso myös jäljempänä kohta 1.2).

Jos kyseessä on kokonaan uusi virka, viraston johdon on tehtävä päätös viran perustamiseksi.

Rekrytointitarve voidaan nähdä myös tilaisuutena muuttaa työprosesseja ja toimintatapoja sekä antaa jollekulle henkilölle hänen kehittynyttä ammattitaitoaan vastaavia uusia tehtäviä ja näin edistää uralla etenemistä. Ennakoiva henkilöstöresurssien hallinta edellyttää myös, että tuloskeskusteluissa kartoitetaan säännöllisesti henkilöstön halukkuutta tehtäväkiertoon ja uusiin tehtäviin. Tehtäväjärjestelyt on hyvä toteuttaa ennen kuin virka julistetaan haettavaksi.

On myös huolehdittava, että virkaa aiemmin hoitaneen henkilön lähtöhaastattelu on toteutettu niin, että sen avulla saatua taustatietoa voidaan hyödyntää sekä valintahaastatteluissa että myöhemmin perehdyttämisvaiheessa.

1.1.2 Tehtäväanalyysi

TEHTÄVÄ 2

Tehtäväanalyysi

Tehtäväanalyysi on ainakin osittain tulevaisuuteen suuntautunut ja siinä pyritään hahmottamaan avoimen viran tai toimen tärkeimmät tehtävät sekä myös olennaiset työprosessit nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi on arvioitava tehtävien laatua eli niiden vaativuutta.

Tehtäväanalyysi on prosessi, jossa selvitetään, mitä työ sisältää ja mitä siinä tulee tehdä.

Tehtäväanalyysin tarkoituksena on jäsentää valintamenettelyä. Se lähtee liikkeelle organisaation toiminnan arvioinnista, jossa otetaan erityisesti huomioon organisaation tavoitteet ja ennakoitavissa olevat muutokset. Näitä tavoitteita silmällä pitäen määritellään avoimen viran tai toimen avainalueet. Arvioinnissa on hyvä ottaa huomioon myös, miten avoinna oleva toimi liittyy organisaation muihin tehtäviin[1].

Ajan, jonka analyysin tekeminen vie, voi helposti voittaa takaisin rekrytointiprosessin muiden vaiheiden nopeutumisen kautta. Analyysista on apua esimerkiksi hakuilmoitusta laadittaessa, hakijoiden tiedusteluihin vastattaessa, arviointimenetelmien valinnassa ja suunnittelussa, nimitysharkinnassa, nimitysmuistion laadinnassa ja perehdyttämisessä. Siitä voi olla hyötyä koulutusvalinnoissa, työn arvioinnissa ja kehityskeskusteluissa myöhemminkin. Tehtäväanalyysi auttaa jäsentämään informaatiota, joka kertyy hakijoista rekrytointiprosessin kuluessa.

1 Tehtäväanalyysin teossa saattavat auttaa myös valtion yhteisten osaamisten määrittely sekä digitalisaation edellyttämien osaamisten määrittely. Ne löytyvät mm. Kieku/Osaavasta.

TEHTÄVÄANALYYSIN TEKEMINEN

Tehtävät muuttuvat nopeasti ja käytännössä rekrytoinnin tarpeisiin riittää, että keskeisimmät tehtävät määritellään hyvin painottamalla vaadittavia työn tuloksia.

Tehtäväanalyysin vaiheet:

1. **Määritellään tämän hetken keskeisimmät tehtävät ja arvioidaan tulevia tehtäväalueita.**
   Tässä kohdin on syytä pohtia sekä strategisia tulostavoitteita että työn tekemistä käytännössä.
2. **Selvitetään säädösten asettamat vaatimukset.**
3. **Tehtävistä kootaan tehtäväalueet.**
4. **Kuvataan näiden tehtäväalueiden vaatimukset ja vaatimusten taso.**

Tehtäväanalyysin tekemisessä voidaan käyttää esimerkiksi aivoriihitekniikkaa (Honkanen 2005), kriittisten tapahtumien erittelyä (Niitamo 2000) tai laatia ns. tehtävämatriisi (Honkanen 2006).

Aivoriihitekniikassa esimerkiksi kirjoitetaan yhdessä keskustellen, muistellen ja ideoiden lapuille kaikki mahdolliset työtehtävät, joita kyseiseen tehtäväkokonaisuuteen liittyy. Sitten laput lajitellaan ja ryhmitellään. Muodostetuille ryhmille pyritään löytämään jokin yläkäsite kuvaamaan kyseistä tehtäväjoukkoa jne. Samantyyppisiä menetelmiä ovat ns. roolikartat ja ”mind-mapit”.

Kriittisten tapahtumien erittelyssä tarkoituksena on tunnistaa ja eritellä kohdetoimen kokonaisuuden kannalta merkittäviä, toimenhaltijoille sattuneita menestymisen ja/tai epäonnistumisen tapahtumia. Näiden tapahtumien pohjalta voidaan muodostaa dynaamisempi tehtävänkuva sekä pohtia, millaisia valmiuksia toimenhaltijalla tulisi olla.

Tehtävämatriisi voi perustua jo aiemmin tehtyyn työntekijän vapaamuotoiseen roolikarttaan, jossa voidaan esim. kuvioiden koolla ja etäisyydellä kuvata omaa suhdetta. Ja lisäksi voidaan esittää roolien ja itsen välistä suhdetta ja kokemusta ns. suhdeviivoilla (Honkanen 2006). Tehtävämatriisi voidaan tehdä suoraankin, mutta tarkoitus on kuitenkin, että matriisin tekee analysoitavassa tehtävässä työskentelevä henkilö itse.

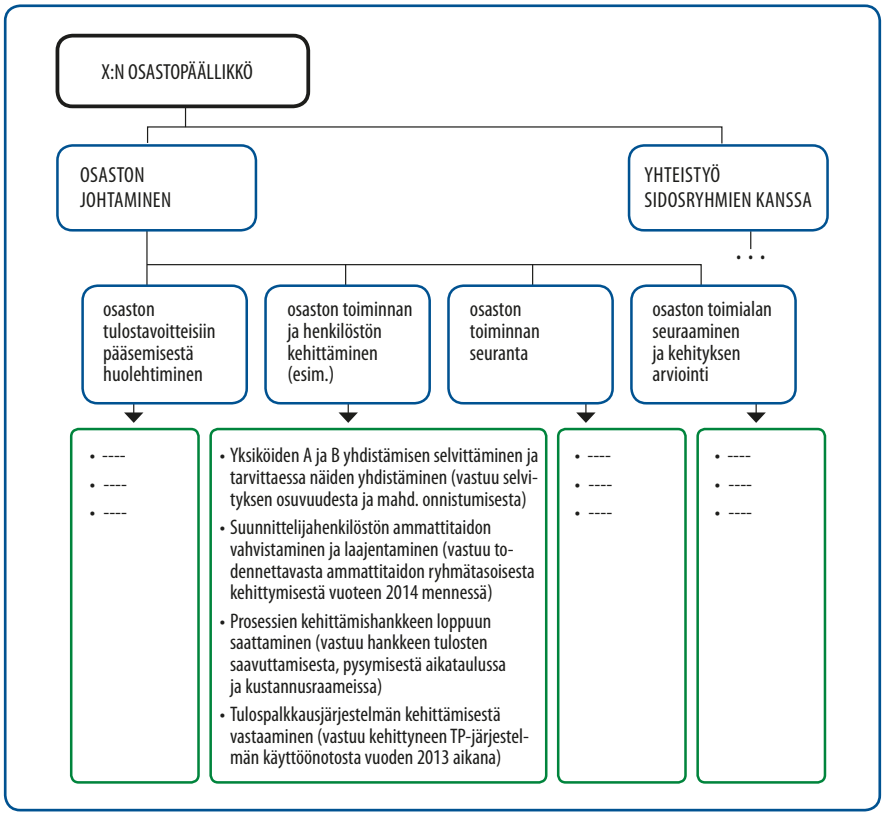
Tehtävämatriisi voi olla esimerkiksi seuraavan kaltainen:

	TYÖTEHTÄVÄ	TÄRKEYS	PANOSTUS	SIDOKSET MUIHIN	ONGELMA-KOHDAT
1					
2					
3					
4					
5					
6					

ESIMERKKI TEHTÄVÄANALYYSIN YHTEENVEDOSTA

Tehtäväanalyysi on prosessi, jolla analysoidaan asianomaista tehtävää. Prosessi voidaan kuvata pelkkänä tekstinä, hyödyntää lomakepohjia tai tehdä siitä graafinen esitys. Tarkoituksena on, että prosessin tuotos saadaan tallennettua ja se selkeyttää, mitä kyseisessä työssä tulee osata ja tehdä, mitä tavoitteita sille on asetettu ja mikä on sen vaatima osaamisen taso. Tämän vuoksi tarvitaan yleensä useampitasoinen kuvaus. Kuitenkin samalla on varottava, ettei kuvauksesta tule liian yksityiskohtainen.

Alla on esimerkki osittaisesta tehtäväanalyysin yhteenvedosta, joka on tehty kuvitteellisesta osastopäällikön tehtävästä.



1.1.3 Toimenkuvan ja hakukriteerien määrittely

TEHTÄVÄ 3

Toimenkuva & hakukriteerit

TOIMENKUVA

Toimenkuva laaditaan tehtäväanalyysin avulla. Tehtäväanalyysin yhteenvedosta voidaan muotoilla toimenkuva, jota on helppo käyttää apuna seuraavissa rekrytointiprosessin vaiheissa. Toimenkuvan avulla täsmennetään tehtävälle asetetut tavoitteet ja vaatimukset sekä siihen sisältyvät kehitysnäkymät. Samalla ratkaistaan tehtävän pysyvyys, menestystekijät ja nimitettävältä vaadittavat henkilökohtaiset ominaisuudet. Tämä tehdään kuitenkin yleisellä tasolla eikä luetella esim. ajankohtaisia toimenpiteitä tai hankkeita.

Toimenkuvan tulisi sisältää seuraavanlaisia asioita:

1. **Virkanimike, työn luonne/tyyppi ja sen vaatimustaso**
2. **Organisatorinen asema ja vastuut**
   - ohjaussuhteet (lähin esimies, muut)
   - osasto ja yksikkö, jossa työskennellään
   - keskeiset vastuut
3. **Toimeen kuuluvat tehtävät**
   Keskeiset tehtäväalueet voivat olla esim:
   - hallinnolliset
   - taloudelliset
   - lainvalmisteluun liittyvät tehtäväalueet.

   Nämä tehtäväalueet voidaan edelleen jaotella tehtäviksi, esim. hallinnollisen tehtäväalueen avaintehtäviä voisivat olla:
   - Palvelusopimusten tekeminen, ylläpito ja valvonta
   - Riskien kartoitus
   - Tulossopimuksen valmistelu, jne.
4. **Vaatimukset: koulutus, kokemus, muut tiedot, taidot ja ominaisuudet**

Toimenkuvien tarkkarajainen määrittely saattaa olla ongelmallista organisaation nopeiden muutosten takia. Tarkkarajaisten toimenkuvien sijasta voi silloin olla tarkoituksenmukaisempaa lähteä liikkeelle yleisistä toimintatavoista, muutosvalmiuksista ja ongelmanratkaisutavoista. Näitä kuvaavat johtamistyössä ilmaisut luova ja rohkea, uusista älyllisistä haasteista motivoituva sekä ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä painottava suuntautuminen. Useilla ministeriöillä ja virastoilla on omia sisäisiä ohjeita tehtäväanalyysin ja toimenkuvien tekemiseen. Tässä opaskirjassa mallina on käytetty sisäasiainministeriön rekrytointiopasta (2010).

HAKUKRITEERIT

ehtäväanalyysi ja toimenkuva kuvaavat organisaation tarpeisiin liittyvää tekemistä ja tekemisen lopputuloksia. Näistä muodostetaan haettavan henkilön osaamiseen, kokemukseen, toimintatyyliin ja motivaatioon liittyvä kuvaus eli hakukriteerit, joita käytetään ilmoittelussa joko laajemmassa tai suppeammassa muodossa ilmoituskanavasta riippuen. Hakukriteereitä muokkaamalla ja laajentamalla saadaan tarvittaessa henkilöarviointia varten arviointikriteerit.

Hakukriteerejä varten tulee selvittää mm. seuraavat asiat:

1. **Koulutus**
   Millainen tutkinto valittavalla tulisi olla?
   Mitä muuta koulutusta toivotaan/arvostetaan?
   Mihin asioihin valittavan tulisi olla erityisesti perehtynyt?
2. **Kielitaito**
   Millaista kielitaitoa tehtävän menestyksellinen suorittaminen käytännössä edellyttää?
3. **Kokemus**
   Kuinka paljon kokemusta kustakin työn osa-alueesta valittavalla tulisi olla?
   Minkä tyyppistä kokemusta?
   Kokemuksen laaja-alaisuus/syvyys?
4. **Kyvyt**
   Mitä henkilökohtaisia kykyjä ja muita ominaisuuksia valittavalta toivotaan?
5. **Säädökset**
   Mitä säädöksissä näistä asioista todetaan?

Esimerkiksi maa- ja metsätalousministeriön kansliapäällikön viranhakuilmoituksessa kelpoisuusvaatimuksina ovat vuonna 2015 uudistetut ylimmän johdon vaatimukset. Lisäksi siinä on määritelty viran menestyksellisen hoidon kannalta eduksi katsottavat asiat:

> *”Kelpoisuusvaatimuksena virkaan on ylempi korkeakoulututkinto ja tehtävän edellyttämä monipuolinen kokemus sekä käytännössä osoitettu johtamistaito ja johtamiskokemus. Lisäksi vaaditaan suomen kielen erinomainen suullinen ja kirjallinen taito ja ruotsin kielen tyydyttävä suullinen ja kirjallinen taito. Tehtävässä edellytetään hyvää englannin kielen taitoa.*
>
> *Viran menestykselliselle hoitamiselle on eduksi laaja-alainen, eri tehtävissä kokemuksen kautta hankittu näkemys maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan toiminnasta ja sen kehittämisestä osana muuta valtionhallintoa ja yhteiskuntaa sekä EU-toimintaympäristöä.”*

1.1.4 Ilmoittelu ja muiden hakumenetelmien käyttäminen

Valtiolla käytetään omaa sähköistä työnhakusivustoa www.valtiolle.fi ja sen yhteydessä toimivaa rekrytointijärjestelmää.

Virkaan valittavan tehtäviä ilmoitettaessa on tarkoituksenmukaista käyttää hyväksi tehtäväanalyysiä. Tehtävien kertominen mahdollisimman tarkasti jo hakuilmoituksessa on tärkeää sekä nimittävän viranomaisen että viran hakijoiden kannalta. Haettavana olevan viran tehtävät on määriteltävä jo ennen haettavaksi julistamista, koska vasta tämän jälkeen voidaan arvioida, mitä edellytyksiä virkaan valittavalle asetetaan.

Tehtävät yksilöidään hakuilmoituksessa sellaisella tarkkuudella, että mahdolliset hakijat voivat itse arvioida omaa pätevyyttään tehtäviin. Hakuilmoituksen tarkoituksena on antaa laadittuun tehtäväanalyysiin perustuvat yleiset suuntaviivat, ei yksityiskohtaista tehtäväluetteloa. (Hakuilmoituksen sisällöstä ja kielestä kohdassa 1.2.5)

REKRYTOINTI-ILMOITTELU

Rekrytointi-ilmoittelulla on kaksinainen tehtävä. Toisaalta kyse on julkisuusvaatimuksesta ja toisaalta viestinnällisestä tehtävästä, jonka tarkoituksena on houkutella mahdollisimman paljon hyviä hakijoita. Ilmoitus haettavaksi julistamisesta on julkaistava valtakunnallisesti. Hakuilmoitus Valtiolle.fi -palvelussa täyttää lähtökohtaisesti julkisen ilmoittamisen vaatimuksen. Mahdollinen tarve muuhun ulkoiseen hakuilmoitusten julkaisemiseen on harkittava tapauskohtaisesti. Lisäilmoitteluun voi olla tarvetta esimerkiksi johtajavalinnoissa tai kun kyse on jostain erityistehtävästä.

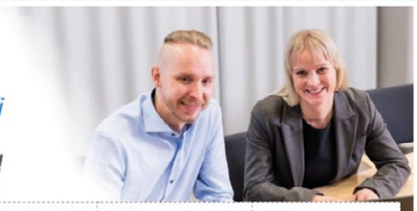
Myös virastojen omia internet-sivustoja kannattaa hyödyntää aiempaa tehokkaammin. Tarvittaessa voidaan ottaa avuksi myös lehti-ilmoittelu ja henkilökohtaiset kontaktit. Voidaan esimerkiksi kertoa avoimesta tehtävästä sosiaalisessa mediassa, omassa ammatillisessa ja sosiaalisessa verkostossa ja innostaa hakemaan tehtävää. Lisäksi erityistilanteissa on mahdollista käyttää ulkopuolista palvelun tuottajaa, joka etsii mahdollisia ehdokkaita ja kannustaa heitä hakemaan tehtävää. Näillä tavoilla voidaan houkutella hakijoiksi myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole aktiivisesti etsimässä uutta työpaikkaa.

Erityisesti valtioneuvoston yleisistunnon nimittämistoimivaltaan kuuluvien virkojen, joita ovat lähinnä ministeriöiden johtajavirat ja eräät asiantuntijavirat sekä virastopäällikön virat, ilmoitusten näkyvyydestä on tarpeen huolehtia riittävästi.

suomi svenska english

VALTIOLLE.fi

Vaikuta valtiolla!



ETUSIVU | AVOIMET TYÖPAIKAT | TYÖNANTAJAT JA TYÖNTEKIJÄT | TÖIHIN VALTIOLLE | AJANKOHTAISTA

Etusivu > Ilmoitus

På svenska | In English

< Ilmoitushakuun

Julkaistu 30.10.2020

Pääjohtaja, tilastokeskus

ID: 28-1070-2020 Hakuaika päättyy 19.11.2020 14.00

Hae paikkaa

Avaintiedot - katso klikkaamalla muita vastaavia ilmoituksia

> Uusimaa
> Helsinki
> Valtiovarainministeriö
> Esimies- tai johtamistehtävät

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

Työnantaja

Tilastokeskus on monipuolinen yhteiskunnallisen tiedon tuottaja ja aktiivinen kansainvälisen tilastoyhteisön jäsen, jonka tehtävänä on yhdistää tieto tilastoiksi ja tietopalveluiksi kansalaisten, yritysten, julkishallinnon ja tutkimustoiminnan käyttöön. Tilastokeskus koordinoi kansallista tilastotointa sekä osallistuu ja koordinoi Suomen kansainvälistä tilastoyhteistyötä.

Tilastokeskuksessa on noin 800 eri alojen asiantuntijaa Helsingissä ja haastattelijoina eri puolilla maata.

Perustiedot

Tehtävän kesto
Määräaikainen

Alkamisaika
1.2.2021

Tehtävä päättyy
31.1.2026

Määräaikaisuuden syy
Kyseessä on valtion ylimmän johdon virka, joka täytetään määräajaksi.

Työaikamuoto
Virastotyöaika

Sijainti
Tilastokeskus
Työpajankatu 13
00580
Helsinki

Työpaikkojen lukumäärä
1

Viran sijoittaminen
Virka on viraston yhteinen.

Lisätietoja tehtävästä
Päivi Nerg
Alivaltiosihteeri
0295 530 149

Mikko Spolander
Osastopäällikkö, ylijohtaja
0295530006

Sijainti

Tilastokeskus
Työpajankatu 13
00580
Helsinki

Avaa kartta

Selaa työpaikkailmoituksia joissa on sama

> Maakunta
> Kunta
> Virasto
> Tehtäväalue

Viran/tehtävän kuvaus

Valtiovarainministeriö ilmoittaa haettavaksi tilastokeskuksen PÄÄJOHTAJAN viran, joka täytetään 1.2.2021 lukien määräajaksi, kuitenkin enintään viideksi vuodeksi.

Pääjohtaja johtaa tilastokeskuksen toimintaa sekä vastaa tilastokeskuksen toiminnan ja talouden asianmukaisesta järjestämisestä, tuloksellisuudesta ja raportoinnista. Pääjohtaja vastaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Pääjohtajan tehtävissä painottuvat tilastokeskuksen toiminnan kehittäminen toimintaympäristön muutoksissa, tilastokeskuksen digitalisaation edistäminen sekä asiakaslähtöinen ja sujuva palvelujen tuottaminen.

Säädetyt kelpoisuusvaatimukset

Viran kelpoisuusvaatimuksena on ylempi korkeakoulututkinto, tehtävän edellyttämä monipuolinen kokemus, käytännössä osoitettu johtamistaito ja johtamiskokemus. Kielitaitovaatimuksena on suomen kielen erinomainen suullinen ja kirjallinen taito sekä ruotsin kielen tyydyttävä suullinen ja kirjallinen taito. Virkaan nimitettävän on oltava Suomen kansalainen.

Säädetyt kielitaitovaatimukset

Kielitaito tulee osoittaa ensisijaisesti asetuksessa 481/2003 mainitulla tavalla (esim. valtionhallinnon kielitutkinnot, kielitaidon osoittaminen yleisillä kielitutkinnoilla tai kielitaidon osoittaminen opintojen yhteydessä).

Suomi
Suullinen: Erinomainen **Kirjallinen:** Erinomainen **Ymmärtäminen:** Erinomainen

Ruotsi
Suullinen: Tyydyttävä **Kirjallinen:** Tyydyttävä **Ymmärtäminen:** Tyydyttävä

Turvallisuusselvitys

Virkaan tai tehtävään valittavasta henkilöstä voidaan tehdä hakijan suostumuksella henkilöturvallisuusselvitys (turvallisuusselvityslaki 726/2014).
Turvallisuusselvitysmenettelystä ja selvityksen kohteen oikeuksista löytyy tarkempia tietoja osoitteessa www.supo.fi.

Hakijalta odotamme

Parhaimmat valmiudet tehtävän menestykselliselle hoitamiselle antaa strateginen näkemys toimialan kehityksestä Suomessa ja kansainvälisesti sekä kokemus vaativien kehittämishankkeiden läpiviennistä. Tuloshakuisuus, verkostoitumis- ja yhteistyökyky, kyky organisaation muutosten johtamiseen sekä hyvä englannin kielen taito ovat olennaisia valmiuksia viran hoidossa.

Palkkaukseen liittyvät tiedot

Viran palkkaus määritellään valtion ylimmän johdon tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmässä.

Muut tehtävään liittyvät tiedot

Virkaa hakeneiden nimet voidaan julkaista hakuajan kuluessa ja viimeistään tiedotteella hakuajan päättymisen jälkeen.

Hae paikkaa

Voit kuitenkin hakea tätä työpaikkaa myös toimittamalla hakemuksesi alla olevaan osoitteeseen. Sekä hakemuksessa että kirjekuoressa tulee mainita haettavan tehtävän ID-numero. Hakemuksia ei palauteta.

Valtiovarainministeriö
PL 28
00023
Valtioneuvosto

LEHTI-ILMOITTELU

Lehti-ilmoittelussa on hyvä suosia valtion yhteisilmoittelua. Yhteisilmoittelussa virasto ilmoittaa kunkin yhteisilmoitukseen tulevan avoimen tehtävän Palkeille (valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus) sähköisellä lomakkeella.

VALTIOLLE.fi

Vaikuta valtiolla!

JOHTAMIS- JA ESIMIESTEHTÄVÄT

Opetusneuvos, yksikön päällikkö
Opetushallitus, Helsinki (29-287-2020)

Ylijohtaja
Opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsinki (29-280-2020)

ASIANTUNTIJATEHTÄVÄT

Neuvotteleva virkamies, ma.
Lapin aluehallintoviraston johdon tuen yksikkö, Rovaniemi (28-1149-2020)

Kehittämispäällikkö
Pohjois-Suomen aluehallintoviraston johdon tuen yksikkö, Oulu (28-1139-2020)

Erityisasiantuntija
Maa- ja metsätalousministeriö, Ruokaosasto, EU-koordinaatio ja kansainväliset asiat, Helsinki (30-421-20220)

Erityisasiantuntija, merimieslääkäri
Liikenne- ja viestintävirasto (Traficom), Helsinki, voidaan sopia hakijan kanssa myös muulle Traficomin toimipaikoista (31-227-2020)

Lääkintöneuvos
Sosiaali- ja terveysministeriö, sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaat ja palvelut -osasto, palvelujärjestelmäyksikkö, Helsinki (33-487-2020)
Tehtäväalueena sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen ja palvelujärjestelmän yleinen ohjaus erityisesti perusterveydenhuollon osalta.

JURIDIIKKA

Erityisasiantuntija, energiaosasto
Työ -ja elinkeinoministeriö, Helsinki (32-955-2020)

Johtava asiantuntija, HR- ja hallintojuridiikka
Ympäristöministeriö, Helsinki (35-132-2020)

Lakimies, tupakkalain asiantuntijatatehtävät
Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto, Helsinki (33-491-2020)

KV- JA EU-TEHTÄVÄT

Lehdistövirkamies
Ulkoministeriö, Peking (24-615-2020)

Lehdistövirkamies
Ulkoministeriö, Washington (24-614-2020)

LIIKENNE

Projektipäällikkö, digiratahankkeen tehtävät
Väylävirasto, Helsinki, Lappeenranta, Oulu tai Tampere (31-225-2020)

Asiantuntija, sähköratajärjestelmät, Radan kunnossapito
Väylävirasto, Helsinki, Tampere, Lappeenranta tai Oulu (31-224-2020)

Maanteiden hoidon aluevastaava, 2 paikkaa
Pohjois-Savon ELY-keskus, liikenne ja infrastruktuuri -vastuualue, Kuopio (32-928-2020)

TURVALLISUUS

Riskianalyytikko, 2 paikkaa
Tulli, Lappeenranta (28-1158-2020)

Sähkötuotteiden asiantuntija
Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes), Helsinki tai Tampere (32-961-2020)

Yleisötapahtumien turvallisuuden ja pyrotekniikan asiantuntija
Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes), Helsinki tai Tampere (32-968-2020)

VIESTINTÄ

Viestintäsuunnittelija, ma.
Etelä-Suomen aluehallintoviraston hallinto- ja kehittämispalvelut -vastuualue, Helsinki (28-1169-2020)

YMPÄRISTÖ

Ylitarkastaja, tuulivoimakaavoitus ja YVA-tehtävät
Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus, ympäristö- ja luonnonvarat -vastuualue, Seinäjoki, Vaasa tai Kokkola (32-921-2020)

Valtiolla avoinna nyt yli 450 tehtävää

Täydelliset hakuilmoitukset luettavissa osoitteessa www.valtiolle.fi. Sulkeiden ID ohjaa tehtävään. Hakemukset pyydetään toimittamaan hakuajan kuluessa sivuston sähköisellä lomakkeella. Sivustolla lisää avoimia paikkoja.

Esimerkki Helsingin Sanomissa julkaistusta yhteisilmoituksesta 22.11.2020.

VALTIOLLE.fi

Påverka – sök tjänsten hos staten!

Enhetschef,
miljö, avdelningen teknik och miljö
Trafikledsverket, Helsingfors (31-223-2020)

Jurist, 2 tjänster, visstidsanställning
Regionförvaltningsverket i Västra och Inre Finland, ansvarsområdet för basservice, rättsskydd och tillstånd, Vasa, Tammerfors eller Jyväskylä (28-1063-2020)

Just nu över 420 lediga uppgifter

Fullständiga rekryteringsannonser finns på www.valtiolle.fi. ID-koden inom parentes styr till rätta uppgift. Ansökningarna bör lämnas in inom utsatt tid via den digitala blanketten som finns på sidan. Mera lediga arbetsplatser finns på webbplatsen.

Esimerkki Hufvudstadsbladetissa julkaistusta yhteisilmoituksesta 18.10.2020.

Mikäli oma lehtiilmoittelu on tarpeen, valtion organisaatioiden tulee suosia lyhennettyjä ilmoituksia. Lyhennetty ilmoitus, jonka tavoitteena on johdattaa potentiaalinen hakija valtiolle.fi-sivustolle lukemaan hakuilmoitus, tulisi olla enintään viereisen esimerkin laajunen.

VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Tulli edistää tavarakaupan sujuvuutta ja varmistaa sen oikeellisuuden, kantaa tehokkaasti tavaraverot, tarjoaa palveluita asiakaslähtöisesti sekä suojaa yhteiskuntaa, ympäristöä ja kansalaisia. Tullissa työskentelee noin 1 900 tullialan ammattilaista eri puolilla Suomea.

Valtiovarainministeriö julistaa haettavaksi

TULLIN PÄÄJOHTAJAN VIRAN

Virka täytetään 1.5.2019 lukien viiden vuoden määräajaksi.

Pääjohtaja johtaa Tullin toimintaa sekä vastaa Tullin toiminnan ja talouden asianmukaisesta järjestämisestä, tuloksellisuudesta ja raportoinnista. Pääjohtaja vastaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Pääjohtajan tehtävissä painottuvat Tullin toiminnan turvaaminen toimintaympäristön muutoksissa, Tullin digitalisaation edistäminen, turvallisuusympäristön muutosten hallintaan kohdistuvat tavoitteet sekä asiakaslähtöinen ja sujuva palvelujen tuottaminen.

Hakuilmoitus, hakuohjeet sekä sähköinen haku löytyvät sivustolta **Valtiolle.fi**. Hakuavain (**ID 28-1032-2018**) vie suoraan ilmoitukseen. Hakuaika päättyy 5.11.2018.

www.vm.fi

INTERNET-ILMOITTELU

Valtion oma sähköinen työnhakusivusto www.valtiolle.fi toimii yksittäisen avoimen työpaikan pääasiallisena ilmoittelu- ja hakukanavana. Valtiolle.fi-järjestelmän kautta virasto siirtää ilmoituksen myös kätevästi ja ilman lisäkustannuksia TE-palveluihin, joka on toimivaksi todettu ilmoittelukanava myös valtion työpaikoille. Hakuilmoitus Valtiolle.fi-palvelussa täyttää pääsääntöisesti julkisen ilmoittamisen vaatimuksen. Valtion omaa ”nettiverkostoa” kannattaa hyödyntää vielä aiempaa tehokkaammin. Esimerkiksi valtiolle.fi-sivustolle ohjaavien ”bannereiden” tai muiden linkkien tulisi olla päivitettyinä jokaisen viraston internet- ja intranet-sivuilla.

Maksullista internet-ilmoittelua kannattaa käyttää harkiten, ei automaattisesti jokaisen rekrytoinnin kohdalla. Mieluummin kannattaa panostaa pitkäjänteiseen ja laajaan työpaikkakuvamarkkinointiin ja varmistaa, että omat www-sivut sekä viraston esittely valtiolle.fi-sivustolla vastaavat uusien kävijöiden odotuksiin mahdollisimman hyvin. Rekrytointi-ilmoittelu on siirtymässä yhä laajemmin sosiaaliseen mediaan (mm. LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram), joten sen tarjoama näkyvyys kannattaa hyödyntää mahdollisuuksien mukaan. Oman henkilöstön aktiivinen rooli avoimen paikan mainostajana sosiaalisessa mediassa voi nousta joissain rekrytoinneissa ratkaisevan tärkeäksi. Myös valtiolle.fi-palvelu on aktiivinen sosiaalisessa mediassa, ja virasto voi halutessaan mainostaa avoimia työpaikkojaan myös Palkeiden avustuksella.

Jos virasto mainostaa yksittäistä avointa työpaikkaa maksullisella rekrytointisivustolla, toivotaan kunkin ilmoituksen loppuun liitettävän myös seuraavantyyppinen lause: *”Tämän ja paljon muita mielenkiintoisia valtion työpaikkoja löydät osoitteesta www.valtiolle.fi.”*

VERKOSTO- JA SUORAHAKU

Suorahaulla (headhunting) tarkoitetaan sopivien ehdokkaiden etsimistä avoimeen työtehtävään julkisen ilmoittelun ulkopuolella. Kyseessä ovat useimmiten ylimmän tai keskijohdon tehtävät sekä erityisosaamista edellyttävät tärkeät asiantuntijatehtävät. Sopivia ehdokkaita etsitään aktiivisesti esimerkiksi julkisista tiedonlähteistä ja heihin otetaan suoraan yhteyttä sekä tiedustellaan heidän kiinnostustaan kyseiseen tehtävään. Esimerkiksi alan konsulteilla saattaa olla tiedossa sellaisia henkilöitä, jotka voisivat kiinnostua tehtävästä vaikka eivät ole etsimässä uutta työpaikkaa.

Valtionhallinnossa suorahaku soveltuu valinnan apuvälineeksi vain rajoitetusti ja vain julkisten hakumenettelyjen rinnalla, koska virkojen hakumenettely on avointa ja julkista. Suorahakua voidaan kuitenkin käyttää julkisen ilmoittelun rinnalla, jotta löydettäisiin parhaat mahdolliset hakijat avoinna oleviin tehtäviin. Hakumenettely toteutetaan kuitenkin muilta osin tavanomaista virantäyttömenettelyä noudattaen. Valtiolla voidaan esimerkiksi käyttää konsulttia jäsentämään kuvaa organisaatiosta, etsimään tätä taustaa vasten potentiaalisia henki-

löitä ja innostamaan heitä hakemaan tehtävään normaalin hakuprosessin kautta. Suorahakukonsultit ovat usein verkostoituneet laaja-alaisesti varsinkin elinkeinoelämän ylimpään johtoon, jolloin voidaan saada näitä verkostoja rekrytointiprosessissa käyttöön.

Suorahaun eräs suositeltava muoto on verkostohaku eli olemassa olevien verkostojen hyödyntäminen. Tällöin virastot pyrkivät myös itse löytämään sopivia hakijoita tehtäviin ja olemaan heihin yhteydessä kertoen avoimesta tehtävästä. Viraston johto voi olla yhteydessä niihin ammatillisen verkoston piirissä oleviin johtajiin, jotka tiedetään päteviksi ja joiden arvioidaan sopivan tehtävään, ja jotka ehkä ovat ilmaisseet jossain tilanteessa hakevansa uudenlaisia haasteita. Toisaalta esimerkiksi asiantuntija- ja alemman tason päällikkötehtäviin haettaessa voidaan seurata yliopistojen ja muiden oppilaitosten rekrytointipalveluiden ilmoituskanavia, joilla valmistumassa olevat henkilöt itse ilmoittautuvat työnhakijoiksi.

Viraston kannattaa hyödyntää eri kanavia ja verkostoja aktiivisesti tavoittaakseen kaikki potentiaaliset hakijat. Erityisesti niillä aloilla, joilla työvoiman saaminen on osoittautunut vaikeaksi, pelkkä hakuilmoituksen julkaiseminen ei välttämättä riitä. On hyvä huomata, että verkostohakua voi käyttää ainoastaan julkisen hakuilmoittelun lisänä.

HAKIJAVIESTINTÄ

Rekrytoinnissa tulee kiinnittää erityistä huomiota ajantasaiseen ja riittävään hakijaviestintään. Valtiovarainministeriö antaa tästä erillisen ohjeen (ml. viestintämateriaali) joulukuussa 2020.

1.2 Valmistautumisvaiheessa huomioon otettavat normit

Valmistautumisvaiheeseen kuuluu päättäminen siitä, täytetäänkö todettu työvoiman vajaus virantäyttömenettelyllä vai järjestelläänkö tehtäviä organisaation sisällä (virkajärjestelyt). Tässä luvussa käsitellään niitä säännöksiä, ohjeita ja suosituksia, jotka liittyvät tavanomaiseen julkiseen virantäyttömenettelyyn. Myös virkajärjestelyihin liittyy säännöksiä ja ohjeita, jotka on tässä tarpeen tuoda esiin lyhyesti. (Asiasta tarkemmin valtiovarainministeriön ohjeessa virantäytössä noudatettavista periaatteista VM/2643/00.00.00/2018).

NIMITTÄMISMENETTELYÄ KÄYTTÄMÄTTÄ TOTEUTETTAVAT JÄRJESTELYT

✓ **Viran muuttaminen**
Virkojen muuttamista samoin kuin niiden perustamista ja lakkauttamista koskevat säännökset annetaan valtioneuvoston asetuksella (virkamieslaki 4 § 2 mom.). Virkanimikkeen muutokset perustuvat yleensä tosiasiallisesti tapahtuneeseen viran tehtävien muuttumiseen. Tilanteissa, joissa on kysymys viran organisatorisen aseman nostamisesta tai viran muuttumisesta olennaisesti toiseksi, muutosta ei voida toteuttaa pelkästään virkaa tai sen nimikettä muuttamalla, vaan on perustettava virka ja täytettävä se nimittämismenettelyä käyttäen. Esimerkiksi erilaisissa organisaation muutostilanteissa henkilöstöä voidaan siirtää joustavasti toisiin tehtäviin muuttamalla viran nimeä ja tehtäviä. On kuitenkin huomattava, ettei viran nimeä saa muuttaa siten, että virkaan nimitetty virkamies ei enää täytä muutettuun virkaan säädettyjä kelpoisuusvaatimuksia (valtion virkamiesasetus 4 §).

✓ **Yhteisen viran sijoittaminen ja viran siirtäminen**
Virat ovat nykyään pääsääntöisesti viraston yhteisiä virkoja, jolloin asianomaisella virastolla on toimivalta sijoittaa virkoja toiminnallisten tarpeiden kannalta tarkoituksenmukaiseksi katsomallaan tavalla. Johtamistaitoa edellyttävien virkojen sijoittaminen viraston sisällä mahdollistaa mm. johtamistehtävissä painotettavan, tehtävän edellyttämän monipuolisen kokemuksen hankkimisen ja johtamistaidon kehittämisen joustavalla menettelyllä.

Yhteisen viran sijoittamista ei määritellä virkamieslaissa, mutta asiaan liittyviä säännöksiä on virkamieslain 27 ja 57 §:ssä. Ensin mainittu koskee työnantajan irtisanomisoikeutta taloudellisilla tai tuotannollisilla perusteilla, jos virkamies kieltäytyy ilman perusteltua syytä siirtymästä viran uudelle sijoituspaikkakunnalle. Viimeksi mainitun 57 §:n mukaan virkamiehellä on oikeus valittaa viranomaisen päätöksestä, jolla hänen hoitamansa virka on sijoitettu toiselle paikkakunnalle. Päätös viran sijoittamisesta voidaan kuitenkin panna täytäntöön muutoksenhausta huolimatta.

Virkamieslain 5 §:n mukaan virka voidaan siirtää samassa virastossa muuhun yksikköön kuin mihin se on perustettu sekä muu kuin valtion talousarviossa eriteltävä virka (4 §) myös toiseen virastoon. Jos virka ei ole avoinna, se voidaan siirtää vain virkamiehen suostumuksella.

✓ **Tehtävään määrääminen**
Tehtävään määrääminen (virkatehtäviin määrääminen) on työnantajan direktiotoimivaltaan kuuluva yksipuolinen hallintotoimi, jossa tietyt viraston tehtävät määrätään jonkun virkamiehen tehtäviksi ilman virkamiesoikeudellista nimittämismenettelyä. Päätös tehtävään määräämisestä tehdään yleensä määräajaksi. Tehtävään määräämisellä voi olla myös palkkaukseen liittyviä vaikutuksia. Tehtävään määräämistä käytetään yleisesti keskijohdon mm. ministeriöiden yksikön päällikön, tehtävissä (esimerkiksi asiantuntijan virkaan nimitetty virkamies voidaan määrätä yksikön päällikön tehtävään) sekä erityislainsäädäntöön perustuen mm. puolustusvoimien ja ulkoasiainhallinnon viroissa.

Työjärjestyksessä tulisi määritellä, missä tilanteissa tehtävään määräämismenettelyä voidaan käyttää ja mikä menettelyn sisältö on. Esimerkiksi tehtävään määräysten määräajat ja se, missä tehtävissä menettelyä käytetään, on syytä määrätä työjärjestyksessä. Näin varmistetaan, että tehtävään määräämismenettelyn ja virkaan nimittämisen käyttöalat ovat selkeät ja ennakolta tiedossa. Tehtävään määräämismenettelyssä on otettava lisäksi huomioon virkamiehen virkanimikkeen ja kyseistä virkaa koskevien säännösten mahdollisesti aiheuttamat rajoitukset.

Edellä mainittuja järjestelyjä käytettäessä on kiinnitettävä huomiota erityisesti siihen, että toteutettava menettely on sopusoinnussa virkanimitysjärjestelmään kuuluvien edellytysten kanssa. Tärkeimmät näistä ovat avoimuus ja perustuslain nimitysperusteiden ja säädettyjen kelpoisuusvaatimusten objektiivinen arviointi.

Valtiovarainministeriön ohjeessa todetaan näiden toteutuvan ainakin siten, että tehtävään halukkaat virkamiehet voivat ilmoittautua avoimiin tehtäviin ja että tehtävään määräämisessä noudatetaan soveltuvin osin tavanomaista virantäyttömenettelyä. Tämä edellyttää kelpoisuusvaatimusten täyttymisen selvittämistä ja henkilöiden ansioiden vertailua kuten virkaan nimittämisen yhteydessä yleensäkin. Tärkeää on, että tehtävään määräämismenettely täyttää hyvän hallinnon oikeusperiaatteet.

1.2.1 Normit ja muut noudatettavat periaatteet

Tässä luvussa käsitellään yleisiä, kaikkiin virkoihin liittyviä vaatimuksia ja toimenpiteitä. Ylimpiin eli johdon virkoihin liittyy johtamistaidon ja muiden kriteerien osalta huomattavan paljon henkilökohtaista arviointia. Tämän vuoksi myös valmistautumisvaiheeseen sisältyvät kriteerit esitetään johdon virkojen osalta jäljempänä kohdassa 2.2 Arviointivaiheessa huomioon otettavat normit.

Valmistautumisvaiheeseen liittyviä normeja ovat yleiset nimitysperusteet, jotka säädetään perustuslaissa (731/1999), sekä kelpoisuusvaatimuksia, kielitaitoa, nimi-

tystoimivaltaa, viranhakumenettelyä ja määräajaksi nimittämistä koskevat säännökset. Hakumenettelyä sekä valtionhallinnon ylimmän johdon määräaikaisuutta ja erityisiä kelpoisuusvaatimuksia koskevat säännökset on sisällytetty valtion virkamieslakiin (750/1994, jäljempänä virkamieslaki) 1.5.2015 voimaantulleella lailla (20.3.2015/283).

Säännökset ohjaavat koko valintamenettelyä ja niiden selvittäminen on tärkeää jo aivan rekrytointiprosessin alussa. Tärkeimmät normit ja niitä täydentävät menettelyohjeet ovat seuraavat.

1.2.2 Nimitysperusteet

Kaikkia virkoja koskevat nimitysperusteet säädetään perustuslain 125 §:n 2 momentissa. Nämä ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Nimitysperusteiden sisältö on vakiintunut jo Suomen hallitusmuodon ajoilta, jolloin niitä kutsuttiin yleisiksi virkaylennysperusteiksi. *Taidolla* tarkoitetaan lähinnä koulutuksen avulla hankittuja tietoja ja taitoja sekä tutkinnoilla, julkaisuilla tai muulla tavoin osoitettua tietopuolista perehtyneisyyttä virkaan kuuluviin asioihin. Tarvittavia tietoja ja taitoja voidaan hankkia teoreettisten opintojen ohella ja lisäksi myös käytännön työelämässä saavutettavalla kokemuksella. Tärkeintä on, että kyseinen kokemus kehittää haettavana olevaan virkaan tarvittavaa ammattitaitoa. *Kyvyllä* tarkoitetaan luontaista lahjakkuutta, työkykyä, järjestelykykyä, johtamiskykyä, aloitteellisuutta sekä muita viraston toiminnan tavoitteiden toteuttamiseksi tarpeellisia kykyjä. *Koeteltu kansalaiskunto* on alun perin tarkoittanut lähinnä nuhteetonta käytöstä sekä sitä, että henkilö ei ole virkatoiminnassaan eikä muutoin syyllistynyt moitittavaan käyttäytymiseen eikä rangaistaviin tekoihin. Nuhteettoman käytöksen lisäksi koetellulla kansalaiskunnolla tarkoitetaan yleisessä kansalaistoiminnassa saatuja viran hoitamisen kannalta merkityksellisiä ansioita. Jos tehtävä on laaja tai sen odotetaan muuttuvan ajan myötä, vertailu tehdään tältä pohjalta. Koeteltu kansalaiskunto tulee yleensä selvitettäväksi vasta valinnan ollessa loppusuoralla.

1.2.3 Kelpoisuusvaatimukset

Säädettyihin kelpoisuusvaatimuksiin kuuluvat yleiset kelpoisuusvaatimukset, kielitaito ja erityiset kelpoisuusvaatimukset. Säädettyjen kelpoisuusvaatimusten tulee pääsääntöisesti olla täyttyneinä hakuajan päättyessä. Vain kielitaito voidaan osoittaa hakuajan päätyttyä, jollei se viivytä asian käsittelyä.

YLEISET KELPOISUUSVAATIMUKSET

Yleisiä kelpoisuusvaatimuksia ovat pääsääntöisesti 18 vuoden ikä ja eräissä viroissa Suomen kansalaisuus. Suomen kansalaisuutta vaaditaan viroissa, jotka säädetään virkamieslain 7 §:ssä. Näitä ovat valtioneuvoston oikeuskanslerin ja apulaisoikeuskanslerin virat, ministeriöissä toimistopäällikön ja sitä vastaavat tai ylemmät virat sekä viraston päällikön virat. Lisäksi näitä virkoja on eri hallinnonaloilla, kuten esimerkiksi ulkoasiainhallinnon, tuomarin, poliisin ja puolustushallinnon virat. Näihin virkoihin tai tehtäviin kuuluu esimerkiksi merkittävää julkisen vallan käyttöä, merkitystä yleisen turvallisuuden kannalta tai lainkohdassa määriteltyjen salassa pidettävien ja tietoturvallisuusluokiteltujen tietojen käyttöä. Vuoden 2018 alussa tulleeseen lainmuutokseen (laki valtion virkamieslain 7 §:n ja 8 c §:n muuttamisesta ym. 948/2017) sisältyy yksityiskohtaiset perustelut siitä, miksi viroissa vaaditaan Suomen kansalaisuutta (HE 70/2017 vp). Muissa kuin näissä viroissa ei Suomen kansalaisuutta vaadita. Viranomaisten tulee rekrytoinnissa ottaa huomioon myös Euroopan unionin työvoiman vapaata liikkuvuutta koskevat vaatimukset.

KIELITAITO

Kielitaitoa koskevien kelpoisuusvaatimusten asettamisesta säädetään laissa julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta (424/2003, jäljempänä kielitaitolaki). Sitä täydentää valtioneuvoston asetus suomen ja ruotsin kielen taidon osoittamisesta valtionhallinnossa (481/2003). Työtehtävän edellyttämällä kielitaidolla tarkoitetaan säädettyjen kelpoisuusvaatimusten mukaista kielitaitoa, työtehtävissä tosiasiallisesti edellytettävää kielitaitoa ja/tai eduksi luettavaa kielitaitoa. Lainsäädännön lähtökohtana on turvata se, että kunkin tehtävän edellyttämä, riittävä kielitaito toteutuu. Tarkoituksena on, että niillä virkamiehillä, jotka tarvitsevat tehtävissään tiettyjä kieliä, on näiden kielten riittävä taito. Viranomainen voi huolehtia kielellisten oikeuksien toteutumisesta siten, että virkamiesten tosiasiallinen kielitaito otetaan huomioon tehtävien jakamisessa. Kielitaitolaki koskee myös työsuhteessa olevaa valtion henkilöstöä samoin kuin määräaikaisissa palvelussuhteissa olevia.

> *Virkaa täytettäessä ja muuhun palvelussuhteeseen otettaessa on varmistauduttava siitä, että palvelukseen otettavalla on työtehtävien edellyttämä kielitaito (kielitaitolaki 3 §).*

Kielitaitoa koskevia kelpoisuusvaatimuksia voidaan asettaa vain lailla taikka lain nojalla valtioneuvoston tai asianomaisen ministeriön asetuksella. Suomen ja ruotsin kielen taitoa koskevista kelpoisuusvaatimuksista on aina säädettävä, jos henkilöstön tehtäviin kuuluu yksilön oikeuksien ja velvollisuuksien kannalta merkittävää julkisen vallan käyttöä (kielitaitolaki 5 §).

Kielitaitoa koskevien säännösten tarkoituksena ei ole asettaa enempää rajoituksia kuin on välttämätöntä Suomen kansalliskieliä taitamattomien rekrytoinnille valtionhallintoon. Tämän vuoksi on tarpeen korostaa tehtävän kannalta riittävän kielitaidon tunnistamista niin, että vaatimukset voidaan asettaa rekrytoinnissa oikealle tasolle. Valintavaiheessa varmistetaan, että nimitettävällä henkilöllä on tehtävien edellyttämä kielitaito. Tämä voidaan selvittää esimerkiksi haastattelun yhteydessä. Suomen ja ruotsin kielen taitoa koskevista kelpoisuusvaatimuksista säädetään kielitaitolain 6 §:ssä seuraavasti:

> *Valtion henkilöstöltä, jolta edellytetään säädettynä kelpoisuusvaatimuksena korkeakoulututkintoa, vaaditaan kaksikielisessä viranomaisessa viranomaisen virka-alueen väestön enemmistön kielen erinomaista suullista ja kirjallista taitoa, sekä toisen kielen tyydyttävää suullista ja kirjallista taitoa. Yksikielisessä viranomaisessa edellytetään viranomaisen kielen erinomaista suullista ja kirjallista taitoa sekä toisen kielen tyydyttävää ymmärtämisen taitoa.*

Valtioneuvoston asetuksella voidaan säätää poikkeuksista suomen ja ruotsin kielen taitoa koskevista kelpoisuusvaatimuksista mm. silloin, kun työtehtävät sitä edellyttävät (6 § 3 mom.). Lisäksi lain 9 §:ssä säädetään erivapauden myöntämisestä.

> *Kielitaitolain säännökset erivapaudesta (9 §) ja poikkeuksien säätämisestä suomen ja ruotsin kielen taitoa koskevista kelpoisuusvaatimuksista vaikuttavat yhtä lailla kansalliskieliä taitamattomien ulkomaalaisten kuin suomalaistenkin viransaantimahdollisuuksiin.*
>
> *– Esimerkiksi valtiollisen tutkimuslaitoksen sellaisiin tutkijavirkoihin, joihin ei liity asiakaspalvelua, voidaan säätää muista viroista poikkeavat suomen ja ruotsin kielen taitoa koskevat kelpoisuusvaatimukset. Tällöin virkaan voidaan nimittää ulkomaalainen tutkija, jolla on esimerkiksi vain jommankumman kielen taito tai muihin virkoihin edellytettyä vähäisempi suomen ja ruotsin kielen taito. (Paulina Tallroth: Kielitaitoa koskevista kelpoisuusvaatimuksista ja niiden merkityksestä viransaannin edellytyksenä).*

Muu kuin kotimaisten kielten taito voidaan säätää erityiseksi kelpoisuusvaatimukseksi ministeriö- tai virastokohtaisesti. Jos kielitaito on lailla tai valtioneuvoston asetuksella säädetty kelpoisuusvaatimukseksi, se on valintatilanteessa otettava huomioon kuten muutkin kelpoisuusvaatimukset.

Muu kielitaito voidaan myös asettaa viran menestyksellistä hoitamista edistäväksi tekijäksi.

Vaikkei kielitaitoa koskevia kelpoisuusvaatimuksia olisi säädetty, viranomaisen on ennen viran haettavaksi julistamista määriteltävä se, millaista kielitaitoa tehtävät tosiasiallisesti edellyttävät. Tällainen eduksi luettava kielitaito on mainittava hakuilmoituksessa ja se otetaan nimitysharkinnassa huomioon kuten hakuilmoituksessa mainitut muutkin viran menestyksellistä hoitamista edistävät tekijät.

Tehtävän edellyttämä kielitaito voidaan osoittaa kielitutkintotodistuksella, joka täyttää muodollisesti vaatimuksen. Viranomaisen on kuitenkin huolehdittava siitä, että tosiasiallinen kielitaito selvitetään tarvittaessa myös muulla tavalla esimerkiksi haastattelun yhteydessä. Tärkeää on, että kun tehtävät edellyttävät tiettyä kielitaitoa, virkaan valittava henkilö pystyy viraston edellyttämällä tavalla käyttämään tuota kieltä työssään.

Oikeusministeriö on antanut kaksi suositusta, jotka on otettava huomioon rekrytoinnissa. Ne löytyvät sekä oikeusministeriön että valtiovarainministeriön internet-sivuilta. Lisäksi valtioneuvosto teki 20.12.2012 Kansalliskielistrategiaperiaatepäätöksen (Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 4/2012).

ERITYISET KELPOISUUSVAATIMUKSET

Erityisillä kelpoisuusvaatimuksilla tarkoitetaan virkakohtaisia vaatimuksia, jotka virkaan nimitettävän henkilön on täytettävä. Virkamieslain (8 § 2 mom.) mukaan, jollei virkaan vaadittavista tutkinnoista ja muista vastaavista erityisistä kelpoisuusvaatimuksista ole laissa säädetty, niistä voidaan säätää valtioneuvoston asetuksella, jos se on asianomaiseen virkaan kuuluvien tehtävien hoitamiseksi perusteltua. Käytännössä kelpoisuusvaatimuksista säädetään pääsääntöisesti valtioneuvoston asetuksella. Ministeriöiden ylimmän johdon ja eräiden muiden johtaja- ja asiantuntijavirkojen kelpoisuusvaatimuksista säädetään valtioneuvoston ohjesäännössä (262/2003).

ERIVAPAUS

Valtioneuvosto voi erityisistä syistä antaa erivapauden asetuksella säädetyistä kelpoisuusvaatimuksista, ei kuitenkaan tuomarin virkaan pääsemistä varten. Viranhakijan on haettava erivapautta ennen hakuajan päättymistä ja viranomaisen on myönnettävä erivapaus ennen nimittämistä, jotta henkilön voidaan katsoa täyttävän erityiset kelpoisuusvaatimukset.

Kielitaitovaatimuksia koskevasta erivapaudesta säädetään kielitaitolaissa.

1.2.4 Tehtävien menestyksellisen hoidon edellytykset

Säädettyjen vaatimusten lisäksi virkaan kuuluvien tehtävien hoitaminen saattaa tosiasiallisesti edellyttää nimitettävältä myös sellaisia taitoja ja ominaisuuksia, joita ei ole säädetty kelpoisuusvaatimuksiksi. Tehtävän hoitaminen saattaa edellyttää näitä tai ne parantavat henkilön edellytyksiä tehtävän menestykselliseen hoitamiseen. Näitä voivat olla esimerkiksi johtamistaito, kyky itsenäiseen työskentelyyn, hyvät vuorovaikutustaidot tai kotimaisten kielten lisäksi tarvittava vieraiden kielten taito tai hyvä suullinen ja kirjallinen ilmaisutaito (tarkemmin ks. Hakukriteerit, s. 17).

Jos säädettyjä kelpoisuusvaatimuksia ei ole tai jos muita odotuksia asetetaan näiden lisäksi, hakuilmoituksessa mainitut asiat on otettava nimitysharkinnassa huomioon hakijoita vertailtaessa. Ne ohjaavat hakijoiden ansiovertailua ja nimitysharkintaa.

Tämän vuoksi on tärkeää määritellä hakukriteerit huolellisesti etukäteen. Nämä seikat eivät kuitenkaan ole samalla tavalla ehdottomia vaatimuksia kuin säädetyt kelpoisuusvaatimukset.

Katso liite 6 Nimitysperusteista nimitysharkintaan (laadittu eOppiva-koulutusta varten vuonna 2019).

1.2.5 Viran hakumenettely ja hakuilmoitus

Pääsääntönä on, että virka on julistettava haettavaksi ennen se täyttämistä (virkamieslain 6 a §). Poikkeuksena tästä ovat laissa erikseen säädetyt tilanteet (virkamieslain 6 b §), kuten seuraavat:

- ✓ kun viran tehtävät muuttuvat uudelleenjärjestelyn yhteydessä olennaisesti ja viran tilalle perustetaan uusi virka, se voidaan ensi kertaa täytettäessä täyttää ilman haettavaksi julistamista, jos siihen nimitetään uudelleenjärjestelyn kohteena olevan viraston virkaan nimitetty virkamies (virkamieslaki 5 c § 1 mom. ja 6 b § 2 mom.)
- ✓ viran uudelleensijoittaminen viraston sisällä (virkamieslaki 27 §:n 4 mom. ja 6 b § 2 mom.)
- ✓ takaisinottovelvollisuuden toteuttaminen (virkamieslaki 32 § ja 6 b § 2 mom.
- ✓ työsopimussuhteen tai yli vuoden kestäneen määräaikaisen virkasuhteen tilalle perustetun viran täyttäminen, jos virkaan nimitetään samoja tehtäviä hoitanut henkilö (virkamieslaki 6 b § 1 mom.).

Ylimpiä virkoja koskevat samat hakumenettelyä koskevat säännökset kuin muitakin virkoja (virkamieslain 1.5.2015 voimaantulleet muutokset, 20.3.2015/283).

On huomattava, että viran siirtämiseen virastosta toiseen ei liity nimittämismenettelyä, vaan palvelussuhde jatkuu aikaisemman nimityksen perusteella uudessa organisaatiossa. Viran nimike voidaan tästä huolimatta muuttaa. Tämä koskee virkamieslain 5 §:n mukaisia virkasiirtoja ja virkojen siirtymistä organisaatiomuutoksen yhteydessä virkamieslain 5 a – 5 b §:n nojalla.

Hakuilmoituksessa on virkamieslain 6 c §:n mukaan mainittava, virkaan valittavan tehtävät ja säädetyt kelpoisuusvaatimukset, hakuajan päättymisaika ja se viranomainen, jolle hakemus on osoitettava. Ilmoituksessa on myös mainittava, onko virka perustettu tiettyyn yksikköön vai onko se viraston yhteinen. Pätevyyden ja soveltuvuuden arvioinnissa sekä ansiovertailussa voidaan nojata vain sellaisiin seikkoihin, jotka on mainittu hakuilmoituksessa.

Lisäksi ilmoituksessa on syytä mainita säädettyjen kelpoisuusvaatimusten lisäksi toivotut, tehtävien menestyksellistä hoitamista edesauttavat merkitykselliset lisävalmiudet ja henkilökohtaiset ominaisuudet (ks. edellä kohta 1.2.4 Tehtävien menestyksellisen hoidon edellytykset).

Jos virkaan ei ole säädettyjä kelpoisuusvaatimuksia, hakuilmoitus kirjoitetaan sellaiseen muotoon, että oikea asiaintila ilmenee myös siitä. Esimerkiksi ylempää korkeakoulututkintoa ei voida asettaa vaatimukseksi virkaan, jonka kelpoisuusvaatimukseksi sellaista ei ole säädetty. Valtioneuvoston oikeuskansleri on antanut 29.12.1999 päätöksen viranhakuilmoitusta koskevassa kanteluasiassa, joka koski kelpoisuusvaatimusten ilmoittamista. Valtiovarainministeriö on lähettänyt päätöksen tiedoksi virastoille kirjeellään 25.1.2000, VM 1/327/2000.

Esimerkkejä ilmoituksen muotoilusta

- ✓ **Säädettyjä kelpoisuusvaatimuksia tarkoitettaessa kirjoitetaan hakuilmoitukseen esimerkiksi: ”Kelpoisuusvaatimuksena on…”**
- ✓ **Muita edellytyksiä ja ominaisuuksia tarkoitettaessa kirjoitetaan esimerkiksi: ”Parhaat edellytykset tehtävän hoitamiseen antaa ...” tai ”Lisäksi virkaan kuuluvien tehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta on tärkeää, että valittavalla on…”**

Katso myös 3.2.1 Nimitysharkinta

Myös hakuajan päättymisaika on merkittävä selkeästi. Se voidaan ilmaista joko pelkkänä päivämääränä, jolloin hakuaika jatkuu kyseisen kalenteripäivän loppuun asti. Hakuaika voidaan merkitä myös tarkemmin, esimerkiksi virka-ajan päättymiseen, jolloin tämän jälkeen tulleita hakemuksia ei oteta huomioon.

Viraston yhteisellä viralla tarkoitetaan virkaa, joka on perustettu virastoon, ei johonkin sen osastoon tai yksikköön. Yhteinen virka voidaan sijoittaa saman viraston toiseen yksikköön myös muulle paikkakunnalle ilman virkamiehen suostumusta. Siksi säännös, joka velvoittaa mainitsemaan asian hakuilmoituksessa, on tärkeä hakijoiden oikeusturvan kannalta. Hakuilmoituksessa mainitaan, että virka on viraston yhteinen, ja mille paikkakunnalle se on sijoitettu viran täyttämishetkellä.

HAKUILMOITUKSEN KIELI

Viranomaisen on hakuilmoituksen julkaisukanavista päättäessään huolehdittava siitä, että ilmoitus julkaistaan tarvittaessa sekä suomen että ruotsin kielellä. Tämä koskee kaksikielisiä viranomaisia, joiden velvollisuutena on huolehtia siitä, että ilmoitukset tasavertaisesti tavoittavat sekä suomen- että ruotsinkielisen väestön (kielilaki 32 § 3 mom.).

Oikeusministeriön suosituksessa todetaan hakuilmoitusten kielivaatimuksista näin:

> *Jos viranomainen esimerkiksi ilmoittaa suomenkielisessä sanomalehdessä virasta, jonka tehtävien hoidossa tarvitaan ruotsin kielen taitoa (laissa säädetty, edellytetään käytännössä, luetaan eduksi), tulee ilmoitus julkaista samanaikaisesti ruotsinkielisessä päivälehdessä.*
>
> *Jos hakuilmoitus julkaistaan viranomaisen verkkosivuilla, sen tulee olla verkossakin samanaikaisesti luettavissa molemmilla kielillä.*
> *Maininta ”Annonsen kan läsas på svenska på X:s webbsidor” suomenkielisen sanomalehden ilmoituksessa, jota ei ole julkaistu ruotsinkielisessä sanomalehdessä, ei oikeusministeriön käsityksen mukaan ole kielilain mukaista tiedottamista molemmilla kansalliskielillä, koska se edellyttää, että ruotsinkielinen henkilö lukee suomenkielisiä lehtiä.*
>
> (Oikeusministeriön suositus kielitaidon huomioon ottamisesta työhönotossa valtion viranomaisissa ja tuomioistuimissa, 24.2.2005)

Valtion virkamieslain 6 c §:n mukaan hakuilmoituksessa on mainittava:

- ✓ **viran tehtävät**
- ✓ **onko virka perustettu tiettyyn yksikköön vai onko se viraston yhteinen**
- ✓ **säädetyt kelpoisuusvaatimukset**
- ✓ **hakuajan päättymisaika**
- ✓ **viranomainen, jolle hakemus on osoitettava.**

Lisäksi hakuilmoituksessa on suositeltavaa mainita myös seuraavat seikat:

- ✓ **määräaikaisuus, jollei nimitetä toistaiseksi**
- ✓ **muut tehtävän hoidon asettamat edellytykset**
- ✓ **mahdollinen koeaika**
- ✓ **sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuus (virkamieslain 26 §:ssä tarkoitetut virat)**
- ✓ **terveydellisiä edellytyksiä koskevat tiedot (virkamieslaki 8 b §)**
- ✓ **mahdollinen henkilöturvallisuusselvitys (virkamieslaki 8 c §)**
- ✓ **mahdollinen karenssisopimus (virkamieslaki 44 a §)**
- ✓ **virkamiehet, joilta saa lisätietoja**
- ✓ **viranomainen, jolle hakemus toimitetaan (jos eri kuin se, jolle hakemus osoitetaan).**

Virkaan kuuluvien tehtävien kertominen mahdollisimman selvästi ja tarkasti jo hakuilmoituksessa on tärkeää sekä nimittävän viranomaisen että viran hakijoiden kannalta. Nimittävä viranomainen joutuu määrittelemään haettavana olevan viran tehtävät jo ennen haettavaksi julistamista, koska vasta tämän jälkeen voidaan arvioida, mitä edellytyksiä virkaan valittavalle asetetaan. Tehtävien määrittely ja mainitseminen hakuilmoituksessa vaikuttavat myös siihen, että nimitysharkinta on mahdollista tehdä tasapuolisesti.

Pääsääntöisesti virat ovat viraston yhteisiä. Viraston yhteinen virka voidaan sijoittaa saman viraston toiseen yksikköön myös muulle paikkakunnalle ilman

virkamiehen suostumusta. Siksi säännös, joka velvoittaa mainitsemaan asian hakuilmoituksessa, on tärkeä hakijoiden oikeusturvan kannalta.

Säädetyt kelpoisuusvaatimukset mainitaan ilmoituksessa. Edellä kerrotuista syistä myös virkaan valittavalta henkilöltä varsinaisten kelpoisuusvaatimusten lisäksi toivotut, tehtävien onnistuneen hoidon kannalta tärkeät lisävalmiudet ja henkilökohtaiset ominaisuudet tulisi mainita jo hakuilmoituksessa. Tällaisia voivat olla mm. kyky itsenäiseen työskentelyyn, yhteistyökyky tai kotimaisten kielten lisäksi tarvittava vieraiden kielten taito. Säädettyjä kelpoisuusvaatimuksia tarkoitettaessa kirjoitetaan hakuilmoitukseen esimerkiksi: ”Kelpoisuusvaatimuksena on…”. Muita edellytyksiä ja ominaisuuksia tarkoitettaessa kirjoitetaan esimerkiksi: ”Parhaat edellytykset tehtävän hoitamiseen antaa...” tai ”Lisäksi virkaan kuuluvien tehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta on tärkeää, että valittavalla on…”.

Hakuilmoituksen teksti on tärkeä myös viranhakijoilta edellytettävien säädettyjä kelpoisuusvaatimuksia täydentävien lisävalmiuksien ja -ominaisuuksien kannalta. Pätevyysarvioinnissa ja ansiovertailussa voidaan nojata vain sellaisiin seikkoihin, jotka on mainittu hakuilmoituksessa, koska kaikkien hakijoiden on saatava tieto vaadittavista lisävalmiuksista ja -ominaisuuksista jo harkitessaan viranhakua ja hakiessaan virkaa. Oikeuskansleri on mm. katsonut, että säädettyä parempaan toisen kotimaisen kielen taitoon ei voitu virantäyttöharkinnassa vedota, koska tällaista vaatimusta ei sisältynyt hakuilmoitukseen.

Hakuajan päättymisajalla tarkoitetaan hakuajan päättymispäivää ja tarvittaessa kellonaikaa. Hakuaika päättyy klo 00:00 vuorokauden vaihtuessa seuraavaan, jos kellonaikaa ei ole hakuilmoitukseen merkitty. Hakemusta, joka ei ole saapunut ilmoituksessa mainitun hakuajan päättymiseen mennessä, ei oteta huomioon.

Virkamieslain 9 §:n 2 momentin ja 9 a §:n nojalla virkaan voidaan nimittää myös määräajaksi, jos siihen on säännöksessä tarkoitettu peruste. Mikäli jo haettavaksi julistettaessa tiedetään, että virka täytetään tai aiotaan täyttää määräajaksi, olisi tämä mainittava hakuilmoituksessa.

Virkamieslain 26 §:ssä tarkoitetuista viroista ja virkasuhteista ilmoitettaessa on tarkoituksenmukaista mainita, että nimitettäväksi esitettävän henkilön on annettava ennen nimittämistä virkamieslain 8 a §:ssä tarkoitettu ilmoitus taloudellisista ja muista sidonnaisuuksistaan.

Jos viran hakijalta vaaditaan virkamieslain 8 b §:n mukainen selvitys terveydentilasta, on tämä hyvä mainita myös hakuilmoituksessa.

Virkamieslain 8 c §:n mukaista arviointia varten voidaan laatia henkilöturvallisuusselvitys. Virkaan nimittämisen edellytyksenä on, jos niin valtioneuvoston asetuksella säädetään, että virkaan nimitettävä on saanut turvallisuusselvityslaissa (726/2014) tarkoitetun henkilöturvallisuusselvitystodistuksen.

Virkamieslain 44 a §:n mukaan nimitettävän henkilön kanssa tehdään tarvittaessa karenssisopimus, jos henkilöllä on virassaan, tehtävässään tai asemassaan pääsy sellaiseen salassa pidettävään tai julkisuutta muuten rajoittavien säännösten suojaamaan tietoon, jota voidaan olennaisella tavalla käyttää uudessa palvelussuhteessa tai toiminnassa omaksi tai toisen hyödyksi taikka toisen vahingoksi.

Hyvän hallintotavan mukaista on mainita ilmoituksessa myös ne virkamiehet, joilta saa lisätietoja, sekä heidän yhteystietonsa.

Hakuilmoituksessa on mainittava se viranomainen, jolle hakemus on osoitettava. Hakemus osoitetaan nimittävälle tai muulle virka haettavaksi tai avoimeksi ilmoitettaessa nimetylle viranomaiselle. Hakemuksen voi toimittaa joko kirjallisesti tai sähköisesti. Hakemukseen on liitettävä tarvittavat selvitykset. Virkamiehen ei tarvitse liittää nimikirjanotetta hakemukseen, vaan riittää että nimikirjanote esitetään ennen virkaan nimittämistä.

Hakemusta ei voida pyytää toimittamaan hakumenettelyyn mahdollisesti osallistuvalle valintakonsultille tai konsulttitoimistolle. Viranomainen kantaa vastuun virantäyttömenettelystä kokonaisuudessaan, eikä se voi siirtää sitä yksityiselle yritykselle. Asialla on merkitystä mm. hakemusten kirjaamisessa ja saapumisajan määrittelyssä sekä hakemusasiakirjojen ja henkilötietojen julkisuuden ja ulkopuolisille luovuttamisen kannalta.

Hakuilmoituksen sisältö on keskeinen osa virantäyttöprosessia. Säädettyjen kelpoisuusvaatimusten lisäksi vain hakuilmoituksessa mainitut täydentävät lisävalmiudet ja ominaisuudet voidaan ottaa nimitysharkinnassa huomioon.

ILMOITUSKANAVAT

Viranomaisen on julkaistava ilmoitus viran haettavaksi julistamisesta valtakunnallisesti, jollei virkamieslaissa säädetä toisin. Hakuaika on vähintään 14 kalenteripäivää (virkamieslaki 6 a § 2 mom.). Valtiovarainministeriön ohjeen mukaan myös yli vuoden kestävästä määräaikaisesta virkasuhteesta on ilmoitettava julkisesti.

Vaatimus hakuilmoituksen julkisuudesta täyttyy pääsääntöisesti valtiolle.fi -palvelun kautta, josta ilmoitus siirtyy tarvittaessa myös TE-palveluiden nettisivustolle.

Kohdassa 1.1.4 esitellään erilaisia ilmoituskanavia (valtiolle.fi, TE-palvelut, lehti- ilmoitukset, internet-sivut). Näiden lisäksi Virallinen lehti on edelleen käytössä oleva julkinen ilmoituskanava, joskin sen käyttöä rekrytoinnissa ei voida pitää käytännöllisenä.

HAKEMUSTEN JULKISUUS

Viranomaiselle lähetetyt hakemukset virkaan tai määräaikaiseen virkasuhteeseen ovat julkisia. Viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain nojalla (621/1999) salassa pidettävää on vain erikseen sellaiseksi säädetty asia, josta säädetään lain 24 §:ssä. Jos hakemuksessa on salassa pidettävää tietoa, tällaista tietoa ei luovuteta ulkopuolisille.

Hakija voi virkaa hakiessaan esittää toivomuksen, että hänen tietojaan ei annettaisi julkisuuteen. Viranomaisen on kuitenkin pyynnöstä annettava tiedot. Tiedotusvälineet ovat usein noudattaneet hakijan toivetta. Viime kädessä jokaisen virkaa hakeneen nimi voidaan kuitenkin ilmaista julkisuudessa.

eOppiva-kurssia varten 2019 luotu kuvaus hakukriteerien merkityksestä rekrytoinnin punaisena lankana.

1.2.6 Nimitystoimivallan selvittäminen

Jo valmisteluvaiheessa on tärkeää tietää ja tarvittaessa selvittää se, kenellä on toimivalta päättää nimityksestä. Valintaprosessin joissain vaiheissa toimintatavat vaihtelevat riippuen nimittämistoimivallasta. Esimerkiksi tasavallan presidentin esittelyssä tai valtioneuvoston yleisistunnossa päätettävien nimitysasioiden valmisteluun liittyy erityisiä valtioneuvoston päätöksenteossa edellytettäviä menettelytapoja.

Katso myös kohta 3.2.6 Nimitystoimivalta.

1.2.7 Nimittäminen määräajaksi

Pääsääntönä on, että valtion pysyviä tehtäviä hoitaa vakinainen henkilöstö. Määräajaksi nimittäminen edellyttää aina, että laissa säädetty määräaikaisuuden edellytys on olemassa. Virkamieslaissa säädetään perusteista, joilla voidaan nimittää joko määräajaksi virkaan tai määräaikaiseen virkasuhteeseen. Harkintavalta siitä, onko yksittäistapauksessa perusteltua nimittää määräajaksi tai muuten rajoitetuksi ajaksi, on nimittävällä viranomaisella.

Valtion ylimmän virkamiesjohdon määräajaksi nimittämisestä on ollut säännökset valtion virkamieslaissa toukokuusta 2015 alkaen (ks. tarkemmin kohta 1.2.8 Virkaan nimittäminen määräajaksi).

Koska määräajaksi nimittäminen on poikkeus pääsäännöstä ja edellyttää erityisen perusteen olemassaoloa, jo nimityksen valmisteluvaiheessa on syytä varmistua siitä, että edellytykset ovat olemassa. Määräajaksi nimittämisen lainmukaisuutta tutkittaessa ratkaisevaa on nimityshetki ja silloin vallinnut tilanne. Laissa säädetyn määräaikaisuuden perusteen on siten oltava olemassa jo nimityshetkellä. Valtiovarainministeriö on antanut erillisen ohjeen määräajaksi nimittämiseen liittyvistä kysymyksistä. On myös huomattava, että virasto voidaan tuomita maksamaan vähintään kuuden ja enintään 24 kuukauden palkkaa vastaava korvaus henkilölle, joka on katsonut, että määräajaksi nimittäminen ei ole perustunut lakiin ja tehnyt virkasuhteen päätyttyä korvausvaatimuksen hallintotuomioistuimelle.

Virkamieslain 9 §:n 3 momentin säännöksen noudattaminen on tärkeää nimitettäessä määräajaksi 9 §:n 1 tai 2 momentin nojalla. Ensinnäkin määräaikaisuuden peruste on merkittävä nimittämiskirjaan. Lisäksi virkamies on nimitettävä koko määräaikaisuuden perusteena olevaksi ajaksi, jollei erityisestä syystä toisin päätetä. Mahdollinen toisin päättäminen on syytä kirjata muistioon tai muuhun dokumenttiin. Esimerkiksi tilanteessa, jossa vakinaiselle virkamiehelle on myönnetty virkavapaus, viraston ei tarvitse ottaa sijaista lainkaan taikka koko virkavapauden ajaksi, jos tehtävien hoito pystytään järjestämään muuten.

1.2.8 Virkaan nimittäminen määräajaksi

Avoinna oleva virka voidaan täyttää määräajaksi tai muutoin rajoitetuksi ajaksi virkamieslain 9 §:n 2 momentin nojalla, jos viran luonteeseen tai viraston toimintaan liittyvä perusteltu syy vaatii määräajaksi nimittämistä.

Kaikkiin valtion virkoihin voidaan nimittää määräajaksi, jos laissa säädetty peruste on olemassa. Näissä tilanteissa tehtävät sinänsä voivat olla pysyviä, mutta säännöksessä mainitusta syystä on perusteltua nimittää henkilö määräajaksi. Viran luonteeseen liittyvästä perusteesta esimerkkinä ovat valtionhallinnon ylimmät virkamiehet. Myös tehtävien edellyttämä vaihtuvan asiantuntemuksen tarve saattaa muodostaa viran luonteeseen liittyvän syyn. Viraston toimintaan liittyvä perusteltu syy voi olla valmisteilla oleva organisaatiomuutos tai tarve lakkauttaa virkoja esimerkiksi määrärahojen tiedossa olevan supistumisen takia.

Valtion ylimmän virkamiesjohdon virkoihin nimitetään määräajaksi virkamieslain vuonna 2015 voimaantulleen erityissäännöksen nojalla. Sen lisäksi, mitä lain 9 §:ssä säädetään määräajaksi nimittämisen perusteista, virkamieslain 26 §:n 3 ja 4 kohdassa tarkoitettuihin virkoihin nimitetään pääsääntöisesti viiden vuoden määräajaksi. Tätä lyhyemmäksi ajaksi voidaan nimittää, jos siihen on erityisestä syystä johtuva peruste. Hallituksen esityksen perustelujen mukaan tällainen peruste voisi olla esimerkiksi laissa säädetyn eroamisiän saavuttaminen ennen viiden vuoden täyttymistä tai tieto viisivuotiskauden aikana alkavasta muusta tehtävästä, johon henkilö on siirtymässä. Perusteena voisi olla myös asianomaiseen virastoon liittyvä peruste, kuten tiedossa oleva organisaatiomuutos (HE 298/2014 vp).

1.2.9 Määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittäminen

Henkilö voidaan nimittää määräaikaiseen virkasuhteeseen virkamieslain 9 §:n 1 momentin nojalla, jos määräaikaisuuden perusteena on

- ✓ työn luonne
- ✓ sijaisuus
- ✓ avoinna olevaan virkaan kuuluvien tehtävien hoidon väliaikainen järjestäminen
- ✓ harjoittelu.

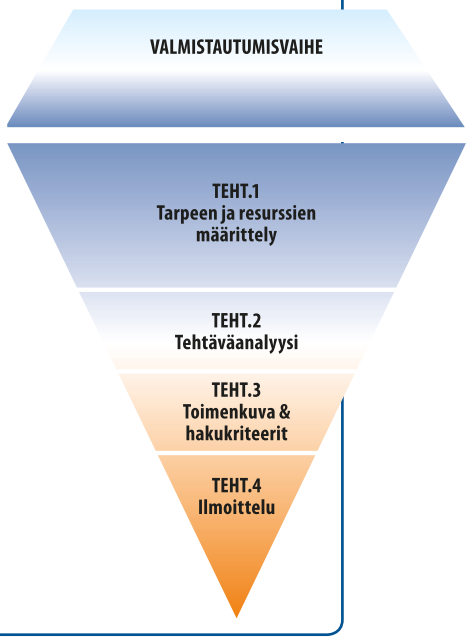
Henkilöä ei tällöin nimitetä virkaan vaan virkasuhteeseen. Määräaikaista virkasuhdetta voidaan käyttää edellä tarkoitetuissa tilanteissa silloin, kun tehtävät eivät ole pysyviä vaan kestävät rajoitetun ajan.

Työn luonteeseen liittyvinä syinä voivat olla esimerkiksi töiden ruuhkautumisen aiheuttama tilapäinen lisätyövoiman tarve, kausiluontoinen työ tai tiettyyn projektiin kuuluva määräaikainen tehtävä.

Määräaikaisen palvelussuhteen kesto määritellään määräaikaisen työn kestoa vastaavaksi. Henkilö voidaan nimittää sijaisuuden perusteella hoitamaan virkavapauden vuoksi vapautuneita tehtäviä. Sijaisuuden perusteella nimitettäessä ei edellytetä, että sijaisen tehtävät ja palkkaus ovat samat kuin virkavapaalla olevan vakinaisen henkilön tehtävät ja palkkaus. Sijaisuusperusteen käyttäminen edellyttää kuitenkin, että nimitystä tehtäessä yksilöidään se virka, jonka sijaisuudesta on kysymys. Avoinna olevan viran tehtävien hoitamista varten määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittämistä voidaan käyttää vain väliaikaisena järjestelynä, kun tiedetään, että virka aiotaan täyttää. Määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittäminen on perusteltua valintamenettelyn ajan siihen asti, kunnes virka on täytetty. Määräaikaiseen virkasuhteeseen nimitettäessä noudatetaan samoja kelpoisuusvaatimuksia kuin vastaavaan virkaan nimitettäessä.

VALMISTAUTUMISVAIHEEN MUISTILISTA

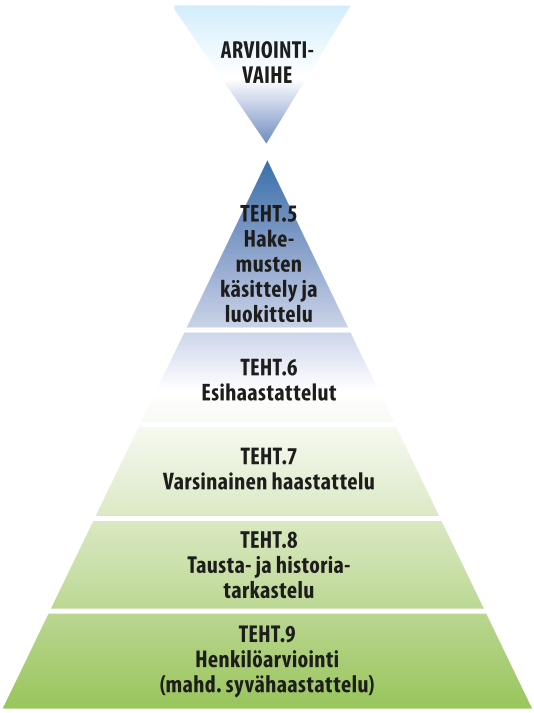
- ✓ Selvitä rekrytointitarve
- ✓ Varmista resurssit
- ✓ Tee rekrytointiprosessin kokonaisaikataulutus
- ✓ Määrittele rekrytointiprosessin osallistujat ja heidän roolinsa
- ✓ Tee tehtäväanalyysi
- ✓ Määrittele toimenkuva
- ✓ Määrittele hakukriteerit
- ✓ Varmista säännökset ja ohjeet
- ✓ Laadi hakuilmoitus
- ✓ Päätä ilmoittelukanavista



2 ARVIOINTIVAIHE

Arviointivaihe koostuu hakemusten käsittelystä, esihaastatteluista (long list), varsinaisista haastatteluista (short list), tausta- eli referenssitietojen tarkistamisesta sekä tarvittaessa psykologisesta henkilöarvioinnista tai jatkohaastatteluista (syvähaastattelu).

Arviointivaiheessa tehdyt valinnat ovat ratkaisevia prosessin jatkon kannalta. Vaikka tietoa on paljon, tarvittavaa ja luotettavaa tietoa saattaa silti olla liian vähän.



Arviointivaiheessa kannattaa olla huolellinen. Arvioinnin laadun parantaminen on tutkimusten mukaan kolme kertaa tuottoisampaa organisaatiolle kuin ehdokkaiden määrän kasvattaminen ja peräti kuusi kertaa tuottoisampaa kuin valitun ehdokkaan palkkaaminen pienemmällä palkalla (Fernández-Aráoz, & al., 2009).

Vaikka kyseessä olisi jo entuudestaan tuttu henkilö, useampi kuin yksi haastattelu lisää henkilön sopivuuden ja pätevyyden arvioinnin tarkkuutta ja kattavuutta. Paitsi haastattelukierrosten määrä myös haastattelijoiden osaaminen ja se, että haastattelijoina ovat oikeat ihmiset, on onnistuneen rekrytoinnin kannalta erittäin tärkeää. Ministeriöiden johdon parissa suoritetussa haastattelututkimuksessa

kävi ilmi, että ylimmän johdon valinnoissa samaa henkilöä on haastateltu kolmekin kertaa (tämän lisäksi saattoi olla mahdolliseen henkilöarviointiin kuuluvia haastatteluja).

Psykologista henkilöarviointia käytetään valtion ylimpien johtajien rekrytoinneissa melko yleisesti. Jos henkilöarviointia päätetään käyttää, on hyvä varmistaa, että arvioinnista saadaan sellaista lisätietoa, josta on hyötyä valintapäätöksessä.

2.1 Arviointivaiheen tehtävät I – Esikarsinta

2.1.1 Hakemusten käsittely

Hakemusten käsittely vaatii tarkkuutta, jotta hakemuksista löytyy avoinna olevan tehtävän kannalta olennainen tieto. Hakijoiden toimittama informaatio kannattaa luokitella tarkasti, jotta tarvittava ja vertailukelpoinen tieto hakijoista saataisiin mahdollisimman hyvin. On olemassa vaara, että jo hakemusten luokitteluvaiheessa hylätään potentiaalinen hakija jatkosta virheellisen arvioinnin perusteella. Mikäli halutaan tarkentaa hakemusta ilman haastattelua, eräs mahdollisuus on käyttää netin kautta toimivaa videohaastattelusovellusta. Videohaastattelu ei kuitenkaan korvaa haastattelua, koska se on välineenä yksisuuntaista viestintää käyttävä. Sitä voidaan kuitenkin käyttää hakemusten tarkentamiseen.

LUOKITTELU

Hakemusten luokittelussa kannattaa käyttää valtiolle.fi-palvelua apuna. Jos hakemuksia on saapunut paperisina, niistä voidaan syöttää keskeisimmät tiedot valtiolle.fi-järjestelmään.

Hakemusten luokittelu on luontevinta aloittaa karsimalla pois hakijat, jotka eivät täytä kelpoisuusvaatimuksia. Kelpoisuusvaatimukset täyttävien hakijoiden vertailussa kaikki valintaperusteet eivät ole selkeästi mitattavia ominaisuuksia, vaan ne sisältävät myös hakemusten käsittelijän arviointia. Tällaisia ovat esimerkiksi johtamistaito ja kielitaito. Tässä edetään usein ns. kahden pinon taktiikalla, jossa yksinkertaisesti toiset jatkavat ja toiset putoavat pois. Toinen tapa on ns. kolmen pinon taktiikka, jossa tehdään todella varteenotettavilta vaikuttavien ryhmä, hieman vähemmän potentiaalisten ryhmä sekä mahdottomilta vaikuttavien ryhmä.

Yleensä hakijat, jotka eivät tule kyseeseen, on suhteellisen helppo erottaa. Vähemmän potentiaalistenkin ryhmä on melko helppo, koska ei tapahdu vielä hyväksymisvirhettä (heitä ei ole valittu vielä jatkoon). Sen sijaan kärkiryhmään on usein vaikeinta sijoittaa hakemuksia.

Luokittelussa on tärkeää, ettei hakemuksia tulkita liikaa, eli arvuutella esimerkiksi persoonallisuuden piirteitä. Tässä luokitteluvaiheessa on parasta pysyä selkeissä arviointikriteereissä esim. koulutuksessa, kokemuksessa ja kokemuksen laadussa sekä mahdollisissa palkkatoiveissa.

Hakemusten luokittelussa on olennaista pitää koko ajan mielessä se, mitä todella haetaan, ja samalla pitää rima realistisella tasolla, etteivät odotukset nouse liikaa. Samalla on hyvä muistaa, että hakemuksessa hakijat tuovat yleensä hyvinkin valikoiden esiin vain ”parhaita puoliaan”.

HAKIJAYHTEENVETO

Hakijoiden tarkempi ansioiden ja muiden ominaisuuksien vertailu edellyttää hakijayhteenvedon laatimista. Yhteenvedon tiedot tulisi koota etukäteen sovittujen kriteerien perusteella. Mikäli hakijoita on runsaasti, vertailu voidaan rajoittaa ns. varteenotettaviin hakijoihin. Hakijoita on vertailtava tasapuolisesti yhdenvertaisuusperiaatetta noudattaen. Kaikkia hakijoita on kohdeltava samalla tavalla kutakin vertailuperustetta arvioitaessa.

2.2 Arviointivaiheessa huomioon otettavat normit

Koska ylimmän johdon valintaperusteisiin liittyy huomattavan paljon arviointia, valtion ylimpiä virkoja koskevat kelpoisuusvaatimukset käsitellään tässä luvussa arviointivaiheen osana.

2.2.1 Ylimmät virat

Ylimpien virkojen kelpoisuusvaatimuksia uudistettiin vuonna 2011. Muutokset vahvistettiin valtion virkamieslain muutoksilla vuonna 2015 (20.3.2015/283). Uudistuksen myötä kaikilta virkamieslain 26 §:ssä tarkoitettuihin virkoihin nimitettäviltä vaaditaan tehtävän edellyttämää monipuolista kokemusta, jolla korvattiin aikaisempi vaatimus perehtyneisyydestä hallinnonalan tehtäviin. Myös muilta kuin virkamieslain 26 §:n mukaisilta virastopäälliköiltä on tarkoituksenmukaista edellyttää näiden samojen kelpoisuusvaatimusten täyttämistä ja säätää niistä asianomaista virastoa koskevassa valtioneuvoston asetuksessa.

Vuonna 2015 voimaantulleen uudistuksen jälkeen määrittelyt löytyvät hallituksen esityksen yksityiskohtaisista perusteluista (HE 298/2014 vp). Tämä helpottaa nimityksen valmistelua ja varmistaa hakijoiden vertailun aikaisempaa yhdenmukaisemmin perustein. Samoja perusteita voidaan säätää myös muihin johtamisvirkoihin. Esimerkiksi käytännössä osoitettu johtamistaito on kuulunut jo pitkään yksikönpäällikön ja vastaavien esimiestehtävien vaatimuksiin.

Valtioneuvoston yleisistunnon nimittämistoimivaltaan kuuluvien virkojen kelpoisuusvaatimukset säädetään valtioneuvoston ohjesäännössä (43 §). Lisävaatimuksista voidaan säätää ministeriötä koskevassa valtioneuvoston asetuksessa. Ulkoasiainhallinnon ja muiden kuin 43 §:n 1 momentissa säädettyjen virkojen kelpoisuusvaatimuksista säädetään erikseen. Ministeriön alaisten virastojen päälliköiden kelpoisuusvaatimukset ovat asianomaista virastoa koskevassa valtioneuvoston asetuksessa tai joissain poikkeustapauksissa virastoa koskevassa laissa.

Naisten urakehityksen edistämistä selvittäneen työryhmän loppuraportissa on käytännön toimenpidesuosituksia myös rekrytointiin (ks. tarkemmin valtiovarainministeriön työryhmämuistio 15.1.2009). Suositusten mukaan etsitään sekä naisia että miehiä, kun kartoitetaan valtion palveluksessa olevia tai muualta tulevia mahdollisia johtajia. Hakijoiden vertailu tehdään huolellisesti ja analysoidaan tarkasti johtamiseen liittyvät kyvyt sen sijaan, että tarkasteltaisiin vain johtamiskokemuksen pituutta.

2.2.2 Yleiset johdon kelpoisuusvaatimukset ja niiden sisällöt

YLEMPI KORKEAKOULUTUTKINTO

Ylempi korkeakoulututkinto on säädettynä kelpoisuusvaatimuksena kaikissa johdon viroissa. Vaatimus siis määrittelee ylimmältä virkamiesjohdolta vaadittavan koulutuksen tason.

KÄYTÄNNÖSSÄ OSOITETTU JOHTAMISTAITO

Käytännössä osoitettu johtamistaito on kuulunut johtajien kelpoisuusvaatimuksiin jo vuodesta 1997. Vaatimuksen tarkoituksena on varmistaa, että henkilö on käytännössä osoittanut omaavansa johtamisen valmiudet. Valintatilanteessa on laaja-alaisesti arvioitava henkilön onnistumista ja valmiuksia varsinaisissa johdon tehtävissä. Johtamistaito voidaan hankkia muussakin kuin varsinaisessa johtamistehtävässä, kuten esimerkiksi vaativan hankkeen johtamisesta.

Käytännössä osoitettu johtamistaito on kelpoisuusvaatimuksena jaettu seitsemään osa-alueeseen, joiden sisältö määritellään jäljempänä. Määrittelyä ja arviointiperusteita käytetään kunkin virkaan ilmoittautuneen henkilön johtamisvalmiuksia arvioitaessa. Nimitysharkinnassa on arvioitava, miten eri johtamistaidon osa-alueet painottuvat kysymyksessä olevan viran tehtävissä. Arviointiin vaikuttavat erityisesti viraston luonne, viran asema organisaatiossa ja asianomaisessa tehtävässä edellytettävän toimialan tuntemuksen laajuus ja syvyys.

Johtamistaidon seitsemän osa-alueen painotukset voivat poiketa toisistaan riippuen johtamistehtävästä. Mitä korkeampi johtamistehtävän vaativuustaso on, sitä enemmän siinä korostuvat strateginen johtajuus, kyky vaikuttaa toimintaympäristöön ja kyky toimia roolimallina ja koko organisaatiokulttuurin edustajana. Ministeriöiden kansliapäälliköiden tehtävissä korostuvat erityisesti kyky toimia yhteistyössä poliittisen päättäjän kanssa ja kyky välittää hallituksen ohjelmat ja yhteiskunnalliset tavoitteet hallinnonalan strategioiksi ja tavoitteiksi.

Käytännössä osoitetun johtamistaidon osa-alueita ovat

1. Henkilöjohtaminen ja työyhteisön rakentaminen
2. Prosessien tehokkuuden ja laadun parantaminen, toimintojen valvonta, voimavarojen johtaminen ja toimintojen koordinointi
3. Tulosten aikaansaaminen ja organisaation ohjaaminen
4. Toimintaympäristössä vaikuttaminen ja muutosten johtaminen
5. Julkishallinnon yleisasiantuntemus
6. Tehtävän edellyttämä perehtyneisyys EU-asioiden johtamiseen
7. Kyky jatkuvaan kehittymiseen.

Käytännössä osoitettu johtamistaito tarkoittaa nimitysharkinnassa seuraavaa:

1. *Henkilöjohtaminen ja työyhteisön rakentaminen* ovat johtamisen peruselementit kaikessa johtamisessa. Henkilöjohtaminen tarkoittaa ensisijaisesti kykyä ymmärtää omaa ja muiden käyttäytymistä ja kykyä toimivaan vuorovaikutukseen. Se sisältää kyvyn vaikuttaa henkilöstön suorituksiin ja niiden parantamiseen, keinoina arviointi, kannustaminen ja kehittäminen. Hyvä henkilöjohtaminen on tuloksellisen toiminnan edellytys. Henkilöjohtamiseen kuuluvia ja valintamenettelyssä arvioitavia asioita ovat erityisesti ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Johtajalla on oltava kiinnostusta ja kykyä toimia henkilöstön kautta ja kanssa. Esimerkillinen, oikeudenmukainen ja avoin ihmisten kohtaaminen ja kohtelu luovat pohjan johtajan ja henkilöstön motivaatiolle. Työyhteisöjen rakentaminen tarkoittaa kykyä rakentaa toimivia työyhteisöjä ja luoda edellytyksiä työyhteisön ja sen jäsenten oppimiselle, innovatiivisuudelle ja hyvinvoinnille. Johtajan on hallittava konflikteja ja vahvistettava eettisiä toimintatapoja työyhteisössä. Hänen on kyettävä toimimaan roolimallina ja kannustavan johtamiskulttuurin esimerkkinä.

2. *Prosessien tehokkuuden ja laadun parantaminen, toimintojen valvonta ja voimavarojen johtaminen* tarkoittaa, että johtajalta vaaditaan kykyä seurata ja kehittää sekä oman että organisaation työskentelyn tehokkuutta niin, että kaikki voimavarat ovat parhaalla mahdollisella tavalla käytössä. Siihen kuuluu myös organisaation tuloksellisuuden, laadun ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seuranta ja toiminnan kehittäminen. Tehostamisen lisäksi johtajan on kyettävä valvomaan toimintaa niin, että se täyttää hyväksyttyjen säännösten ja toimintaperiaatteiden vaatimukset. Hänen on kyettävä organisoimaan ja johtamaan erilaisia, mm. poikkihallinnollisia hankkeita. Samoin hänen on kyettävä sovittamaan yhteen eri toimintoja ja verkostoja. *Toimintojen koordinointi* tarkoittaa, että johtajan on kyettävä toimimaan verkostoissa ja koordinoimaan eri toimintoja.

3. *Tulosten aikaansaaminen ja organisaation ohjaaminen* edellyttää johtajalta ennen kaikkea näkemyksellisyyttä ja kykyä asettaa tavoitteita sekä kommunikoida ne. Johtajan on kyettävä rakentamaan toimiva organisaatio ja jakamaan vastuuta ja päätösvaltaa tarkoituksenmukaisesti. Keskeisenä vaatimuksena on kyky saada aikaan tuloksia ja kyky edistää tuloksellista työympäristöä. Tämä edellyttää sitä, että johtaja hallitsee myös oman ajankäyttönsä ja jaksamisensa.

4. *Vaikuttaminen toimintaympäristössä ja muutosten johtaminen* edellyttää, että valtionhallinnon ylimpään johtoon kuuluva johtaja kykenee hankkimaan ja ylläpitämään vaikutusvaltaa, mm. viestimällä tehokkaasti johtamisen eri kentillä. Uudistajana johtajan on kyettävä laaja-alaiseen käsitteelliseen ajatteluun ja yhteiskunnallisten ilmiöiden ymmärtämiseen sekä luovaan ongelmanratkaisuun. Johtajan on toisaalta kyettävä itse sopeutumaan muutoksiin ja toisaalta kyettävä edistämään organisaation muutoskulttuuria johtamalla muutoksia. Johtajalta on edellytettävä kykyä ennakoida organisaation tulevaisuuden ja pitkän aikavälin menestymisen mahdollisuuksia.

5. *Julkishallinnon yleisasiantuntemus* sisältyy myös käytännössä osoitettuun johtamistaitoon. Sitä tarvitaan, jotta tavoite tasapainosta laaja-alaisen johtamisosaamisen ja asianomaisen toimialan ammatillisen osaamisen välillä voisi toteutua. Asiantuntemukselle on tarvetta jatkossakin, mutta kelpoisuusvaatimuksissa se kuuluu asiallisesti osaksi johtamistaitoa. Tämän vuoksi julkishallinnon yleisasiantuntemus on liitetty osaksi käytännössä osoitettua johtamistaitoa. Se tarkoittaa uudentyyppistä asiantuntemusta, joka koostuu valtionhallinnon tai muun julkisen hallinnon yleisasiantuntemuksesta ja toimintaympäristön tuntemuksesta. Se ei välttämättä edellytä aikaisempaa työskentelyä julkishallinnon organisaatiossa. Valtionhallinnon ylimmiltä johtajilta edellytetään lisäksi talouselämän ja yleensä yhteiskunnallisten ilmiöiden laaja-alaista ymmärrystä. Asiantuntemukseen kuuluu myös johtajilta vaadittava kyky tehokkaasti hyödyntää tietoa ja osaamista organisaatioiden voimavaroina ja toimia yhteistyössä hallinnonalarajat ylittäen.

6. *Tehtävän edellyttämä perehtyneisyys EU-asioiden johtamiseen* määräytyy täytettävänä olevan viran vaatimusten perusteella yksittäistapauksessa. Osa-alueen perusosaaminen vaaditaan kuitenkin kaikilta ylimmän johdon tehtäviin nimitettäviltä.

7. *Kyky jatkuvaan kehittymiseen* kuuluu myös johtamistaitoon. Se viittaa henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, jotka osoittavat, että johtajalla on ensinnäkin tahto kehittyä johtajana ja toiseksi kyky olla avoin ja oppia kokemuksistaan. Tähän kuuluu myös valmius liikkua tehtävästä toiseen.

TEHTÄVÄN EDELLYTTÄMÄ MONIPUOLINEN KOKEMUS

Tehtävän edellyttämä monipuolinen kokemus tarkoittaa työkokemusta erilaisissa tehtävissä ja eri organisaatioissa. Kokemukselle ei aseteta yksiselitteisiä mittareita, vaan vaatimuksen täyttymistä on harkittava kulloinkin täytettävänä olevan viran tehtävien kannalta. Kokemuksen tulee olla sellaista, että siitä voidaan arvioida olevan etua viran menestykselliselle hoitamiselle. Monipuolisen kokemuksen laajuus ja painoarvo arvioidaan kussakin nimittämistilanteessa erikseen. Kokemusta on voitu hankkia esimerkiksi valtion, kunnallishallinnon, yksityisen sektorin tai kansainvälisissä tehtävissä. Tavoitteena on, että henkilöllä on kokemusta useammasta kuin yhdestä tehtävästä tai organisaatiosta.

Monipuolisen kokemuksen määrä ja laatu on arvioitava täytettävänä olevan viran näkökulmasta. Tavoite kokemuksesta useammasta kuin yhdestä tehtävästä tai organisaatiosta ei tarkoita, että kokemusta tulisi ehdottomasti olla hankittuna useamman organisaation palveluksessa. Virkanimitystilanteet ja säännöksessä tarkoitetut virat ovat keskenään erilaisia ja kelpoisuusvaatimusta tehtävän edellyttämästä monipuolisesta kokemuksesta sovelletaan kussakin yksittäistapauksessa kyseisen viran tehtävien ja niistä menestykselliselle viranhoidolle johtuvien edellytysten mukaan. Huomioon otettavia näkökohtia saattavat olla esimerkiksi kyseessä olevan toimialan laaja-alainen ja monipuolinen tuntemus sekä hyvän hallinnon käytäntöjen ja menettelytapojen tuntemus.

JOHTAMISKOKEMUS

Johtamiskokemus voidaan hankkia vain todellisessa johtamis- ja esimiestehtävässä toisin kuin johtamistaito, joka voidaan hankkia myös projektinjohtamisen tms. kautta. Johtamistaito karttuu kokemuksen myötä. Valinnan kannalta merkittävää johtamiskokemusta voidaan saada linjavastuullisessa tai muussa johtamistehtävässä, johon sisältyy myös henkilöjohtamista. Johtamiskokemuksen vaatimus ei täyty, jollei henkilöllä ole kokemusta esimiehenä toimimisesta. Kokemus voidaan hankkia missä tahansa johtamistehtävässä, ei vain valtionhallinnossa. Valinnan kannalta johtamistehtävän tuloksellisuuden ja laadun arviointi on keskeistä eikä niinkään se, kuinka pitkään henkilö on ollut johtamistehtävässä. Johtamiskokemuksen merkityksellisyyttä arvioidaan selvittämällä, onko henkilö saanut sovitut laatuvaatimukset täyttäviä tuloksia aikaan käyttäen henkilöstöä voimavarana.

Johtamiskokemusta vaaditaan vain kaikkein ylimpiin virkoihin nimitettäviltä (valtion virkamieslain 26 §, lukuun ottamatta valtiosihteeriä).

2.2.3 Kielitaito

Johdon virkoihin nimitettäviltä vaaditaan ainakin suomen ja ruotsin kielen taitoa kielitaitolain mukaisesti (6 §), mutta yleensä edellytetään lisäksi ainakin englannin kielen taitoa.

Kielitaitovaatimuksia käsitellään yleisesti edellä kohdassa 1.2.3 Kelpoisuusvaatimukset.

2.2.4 Mahdolliset muut kelpoisuusvaatimukset

Joihinkin johdon virkoihin voi olla tarpeen säätää myös jokin muu kelpoisuusvaatimus kuin edellä mainitut yleiset vaatimukset. Nämä vaatimukset selvitetään erikseen ja asianomainen ministeriö huolehtii valtioneuvoston asetuksen valmistelusta ja esittelystä.

Kysymys on ylimmän johdon yhteisten kelpoisuusvaatimusten (virkamieslaki 8 § 2 mom.) lisäksi yksittäiseen virkaan säädettävästä tutkinnosta tai muusta erityisestä kelpoisuusvaatimuksesta (virkamieslaki 8 § 3 mom.). Asiasta säädetään vain tarvittaessa.

2.2.5 Tehtävän menestyksellistä hoitamista edistävät asiat

Ylimmän johdon tehtävissä edellytettävät muut vaatimukset sisältyvät pääsääntöisesti käytännössä osoitetun johtamistaidon määritelmään, joka on laaja. Jos hallinnonalalla pidetään tarkoituksenmukaisena, hakuilmoituksessa voidaan mainita sellainen osaaminen, joka edistää kyseisen viran tehtävien menestyksellistä hoitamista. Tällainen voi olla esimerkiksi kotimaisten kielten lisäksi edellytettävä vieraiden kielten taito, jollei sitä ole säädetty kelpoisuusvaatimukseksi.

2.3 Arviointivaiheen tehtävät II – Haastattelut

2.3.1 Esihaastattelut

TEHTÄVÄ 6
Esihaastattelut

Esihaastatteluun valitaan riittävä määrä varteenotettavia hakijoita. Määrän tulisi olla tarpeeksi suuri, sillä arvioinnin loppuvaiheessa saattaa ilmetä tarve etsiä uusia ehdokkaita tästä joukosta. Haastattelun tarkoituksena on saada yleinen kuva hakijajoukosta ja supistaa varteenotettavien hakijoiden joukkoa. Esihaastattelu voidaan toteuttaa myös videoneuvotteluna. Jos rekrytointiprosessin aikana halutaan käyttää organisaation ulkopuolisia haastattelijoita näkemystä laajentamassa, se on luontevinta toteuttaa esihaastattelujen yhteydessä. Jos rekrytointiprosessiin sisältyy psykologinen henkilöarviointi tai laajasti koottu valintalautakunta tms., haastattelijoina on usein myös organisaation ulkopuolisia haastattelijoita. Jos haastattelu tehdään omin voimin, on yleensä parempi toteuttaa esihaastattelu ns. parihaastatteluna, eli haastelijoita on kaksi. Tämä voi hieman rajoittaa liian nopeiden tai jyrkkien päätelmien tekemistä ensivaikutelmien perusteella.

ESIHAASTATTELU POHJUSTAA TULEVIA HAASTATTELUKIERROKSIA

Nimensä mukaisesti kyseessä on kartoittava ja pohjustava haastattelu, jossa ei pyritäkään syväluotaukseen. Olennaista on tarkistaa ja tarkentaa hakemuksen tietoja, samalla kun kohdataan henkilö kasvotusten. Esihaastattelussa saadaan vaikutelma hakijan vuorovaikutustyylistä sekä tarkastellaan, miten tarkkaan hakija tietää, mihin hän on hakemassa. Hakemuksesta ei aina pystytä päättelemään, mitä tehtäviä ja vastuita esimerkiksi erilaisiin tehtävänimikkeisiin sisältyy. Tätä voidaan tarkentaa esihaastattelussa.

On tärkeää muistaa, että esihaastattelu kestää yleensä vain noin puoli tuntia. Haastattelussa on myös mahdollisuus kertoa lyhyesti organisaatiosta ja tarjota hakijoille esittelymateriaalia sekä tarkistaa hakijan henkilöllisyys. Samalla on hyvä muistaa, ettei avoinna olevasta tehtävästä maalailla epärealistisia mielikuvia. Yhteydenpidolla hakijoihin pyritään ylläpitämään ammattimaista ja hyvää organisaatiokuvaa. Tämän vuoksi niille, joita ei kutsuttu lainkaan haastatteluun, tulisi ilmoittaa, ettei valinta tule kohdistumaan tällä kertaa heihin. Sekä varsinai-

siin haastatteluihin osallistuneille, jotka eivät tulleet valituksi, että esihaastatteluissa mukana olleille, tulisi soittaa ja kertoa, ettei valinta tällä kertaa kohdistunut heihin. Tämä on huomaavaisuuden ja arvostuksenosoitus heille siitä, että he ovat käyttäneet aikaansa ja muuta panostusta hakuprosessiin.

2.3.2 Varsinaiset haastattelut

TEHTÄVÄ 7
Varsinainen haastattelu

Varsinaiseen haastatteluun kutsutaan vähemmän hakijoita (esim. 3–5 henkilöä) kuin esihaastatteluun. On tärkeää, että myös haastattelijat valitaan huolellisesti. Mukana tulisi olla ainakin tuleva esimies ja mahdollisesti seuraavan tason esimies sekä henkilöstötyön ammattilainen. Haastattelijoiden organisatorisen aseman lisäksi tärkeää on, että haastattelijat ovat eri-ikäisiä ja edustavat molempia sukupuolia. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriössä on kiinnitetty tähän erityistä huomioita (kansliapäällikkö Erkki Virtasen haastattelu, Laine, 2011).

Tavoitteena voidaan pitää sitä, että haastattelijoita olisi enintään kolme. Jos on selkeä tarve, haastattelijoita voi olla enemmänkin. Mitä useampi haastattelija, sitä enemmän se luo paineita haastateltavalle. Tällöin on olemassa riski, että sosiaalisesti rennot ja itsevarmat hakijat menestyvät haastatteluissa paremmin kuin sosiaalisesti varautuneemmat henkilöt. Kaikki tehtävät eivät kuitenkaan edellytä erityistä sosiaalisuutta, ja jos sitä painotetaan liiaksi, voidaan esim. asiantuntijavalinnoissa päätyä väärään henkilöön.

Haastattelijoiden kokoonpanoja ja määriä kannattaa vaihdella, jotta saadaan näytteitä hakijan toiminnasta erilaisissa tilanteissa. Haastattelijoiden kannattaa sopia etukäteen, mitä aihepiirejä kukin haastattelija käsittelee. Kun vaihdetaan haastattelijaa, muut voivat keskittyä havainnoimaan haastattelutapahtumaa ja antaa palautetta haastattelun jälkeen myös haastattelijalle.

Yhden haastattelijan käyttäminen luo rentoutta ja usein haastatteluista tulee paljastavampia. Yksin haastattelu vaatii kuitenkin haastattelijalta hyvää haastatteluosaamista ja -kokemusta.

Haastattelijoiden sosiaaliset taidot ja hyvä haastatteluosaaminen auttavat haastattelujen onnistumisessa. Haastattelutaidot kehittyvät haastattelemalla. Muiden antama palaute ja haastattelutilanteen jälkikäteinen tarkastelu (esim. tilaisuudesta tallennettua videota tarkastelemalla) auttavat oppimisessa. Myös erilaiset mallit ja kuvaukset auttavat hahmottamaan haastattelutilannetta, joten rekrytointihaastattelua kehittäviä koulutuksia kannattaa hyödyntää.

Haastatteluvaiheen muistilista

- ✓ **Haastattelijana ainakin tuleva esimies**
- ✓ **Pyri siihen, että haastattelijat ovat erilaisia (organisatorinen status, sukupuoli, ikä, koulutustausta ja muu ns. kognitiivinen diversiteetti, eli ajattelutyylien ja kokemusten erilaisuus)**
- ✓ **Haastattelijoita yhdessä haastattelussa enintään kolme, erityistilanteissa enemmän**
- ✓ **Käytä eri haastattelukokoonpanoja eri vaiheissa**
- ✓ **Koeta saada haastattelukokonaisuuteen mukaan myös kahdenkeskinen haastattelu**
- ✓ **Sovi haastatteluroolit ja -tehtävät etukäteen**
- ✓ **Haastattelu vaatii hienovaraisia sosiaalisia taitoja ja rohkeutta – opettele ja harjoittele!**

YLEISET PERIAATTEET JA TAVOITTEET

Valintahaastattelu on henkilöstön valinnan keskeinen työväline. Haastattelun tavoitteena on kerätä tietoa valintapäätöksen tueksi. Haastattelu pohjautuu tehtäväanalyysiin. Haastattelua varten tehdään jäsennetty haastattelurunko, joka pohjautuu mm. tehtäväanalyysiin. Hakijalla on myös mahdollisuus saada haastattelussa tietoa tehtävästä ja muodostaa näkemyksensä organisaation kulttuurista ja toimintatavoista. Haastattelu on vuorovaikutustapahtuma. Keskeistä on ymmärtää ja tulkita oikein haastattelussa syntyvä informaatio.

Muilla menetelmillä saadut henkilöarvioinnin tulokset ovat alisteisia haastattelulle. Haastattelussa ikään kuin tarkistetaan ja koetetaan ymmärtää, mitä haasteltavan testitulokset tarkoittavat ja miten ne kenties näkyvät hänen käyttäytymisessään. Psykologiset testit kartoittavat yleensä persoonallisuuden piirteitä, jotka näyttäytyvät käyttäytymistaipumuksina ja helpoimmin luontuvina toimintamalleina. Testeistä ei voida vetää suoraa yhteyttä ilmitulevaan ja havaittavaan työ- ja muuhun käyttäytymiseen. Siksi erilaisten testien tulokset on aina kyettävä varmentamaan haastattelun avulla.

Myös tunteet ovat informaatiota:

Vaikka haastattelu pohjautuukin tehtävän vaatimuksiin ja sitä kuvaavaan tehtäväanalyysiin ja toimenkuvaan, haastattelussa ei kerätä tietoa vain hakijan työ- tai opiskeluhistoriasta, tekemisistä ja tekemättä jättämisistä, mielipiteistä tms. Haastattelussa tulee havainnoida vuorovaikutusta esimerkiksi omien vastatunteiden kautta, eli mitä tunteita ja mielikuvia itselle tulee haastattelun aikana.

Haastattelun ennustearvo kasvaa, kun tieto jäsentyy ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Tämän kokonaisuuden tulisi sisältää tarpeeksi monipuolinen käsitys haastateltavan persoonallisuudesta ja erilaisista reaktio- ja toimintatavoista.

Haastattelun intensiteetin tulisi noudattaa aaltomallia: aloitetaan ns. lämmittelykysymyksillä, siirrytään olennaisiin kysymyksiin ja lisätään intensiteettiä, kunnes saavutetaan avainkysymys: ”Miksi haet tätä tehtävää?”. Tämän jälkeen siirrytään pikkuhiljaa helpompiin kysymyksiin ja ainakin haastattelun lopussa kysytään hakijan kommentteja tai lisäkysymyksiä.

Parhaimmillaan haastattelun tuloksena on osuva henkilöarviointi ja työnhakijan omien tehtävässä menestymisen edellytysten realistinen arviointi. On havaittu, että olennaisen ja realistisen informaation antaminen työtehtävästä, työympäristöstä ja yhteisöstä parantaa selvästi mahdollisuuksia saada organisaatioihin juuri oikealla tavalla motivoituneita, tehtävässä ja organisaatiossa menestyviä ja viihtyviä henkilöitä (Dipboye 1997; Guion ja Gibson 1988). Saamansa tiedon perusteella ehdokkaat osaavat melko realistisesti arvioida omia menestymisedellytyksiään tehtävässä ja organisaatiossa. Tämäntyyppisellä itsevalinnalla tarkoitetaan sitä, että hakijat analysoivat omia menestysedellytyksiään tulevassa työssä kriittisestikin, mm. vetäytymällä sellaisista hakuprosesseista, joissa eivät katso itsellään olevan tarpeeksi hyviä menestymisedellytyksiä. (Sundvik, 2005)

Rekrytointiin liittyvän haastattelun tulisi olla myös paikka, jossa hakija voi ”testata” sen, onko tämä hänelle ja hänen hyvinvoinnilleen todellakin hyvä työpaikka.

Valintahaastattelun vuorovaikutusta ohjaavat yleisen inhimillisen käyttäytymisen säännöt. Vaikka haastattelussa joudutaan kysymään hyvinkin konkreettisia ja yksilöityjä asioita esimerkiksi toimintatavoista, on tärkeää, että kysymykset ovat työhön liittyviä ja myös hakija ymmärtää kysymykset samoin. Haastattelun ilmapiirin tulee olla asiallinen ja haastateltavaa sekä hänen esittämiään mielipiteitä ja näkökantoja arvostava. Haastateltavan tulee ymmärtää esitettyjen kysymysten mielekkyys valintapäätöksen kannalta.

Kysy vain työtehtävän kannalta tarpeellisia asioita.
Älä kysy mitään vain sen vuoksi, että se sattui tulemaan mieleen.

Haastattelun alussa on syytä käydä haastateltavan kanssa läpi haastattelun luottamuksellisuuden periaatteet. Valintahaastattelussa työskennellään yhdessä oikean valintapäätöksen tekemiseksi. Haastattelun merkitys ja painoarvo tulee myös tehdä selväksi hakijalle. Työpaikan vaihtaminen tai uuden työn aloittaminen on aina iso päätös. Valintamenettelyssä hakija asettuu arvioitavaksi henkilönä. Koko työuran, ammattitaidon ja henkilökohtaisten ominaisuuksien läpikäyminen on haastateltavalle varsin tunnepitoisesti latautunut tapahtuma, joka vaatii haastattelijalta empaattista ja hienotunteista suhtautumista. Uuden työpaikan hakeminen on haastateltavalle pääsääntöisesti myönteinen ja motivoiva kokemus.

Henkilövalinta on myös organisaatiolle mittava investointi. Työhönottohaastattelu on ainutkertainen tapahtuma, jonka merkittävyyttä lisää se, että tieto kerätään muutaman tapaamisen aikana. Haastattelun puutteita ei voida korjata jälkikäteen.

Työpaikan vaihdos saattaa ajoittua myös muutostilanteeseen. Hakijan ei silloin voida olettaa olevan parhaimmillaan haastattelussa. Jos haastateltava esimerkiksi alkaa puhua asioista, joita ei kuitenkaan haluaisi käsiteltävän haastattelussa, haastattelija voi rauhassa kuunnella ja myöhemmin pohtia, onko lainkaan tarpeellista ottaa huomioon näitä asioita. Nimenomaan haastattelijan tulee rajata käsiteltävää aihepiiriä ja palauttaa haastattelu niihin kysymyksiin, jotka koskevat avoinna olevaa tehtävää ja sen menestyksellisen hoitamisen kannalta keskeisiä tekijöitä.

Haastattelussa tulisi pitäytyä tarpeellisen tiedon keräämiseen ja erityisesti pohtia yhteenvedossa, mikä oli tehtävän kannalta olennaista tietoa.

Haastattelussa saatu tieto ei voi palvella esimerkiksi haastattelijan vallan tarpeita tai uteliaisuutta. Onnistuneen haastattelun edellytyksenä on, ettei haastattelija anna haastatteluun liittyvän valta-asetelman vaikuttaa tilanteeseen. Hänen tehtävänsä on olla havainnoijan roolissa ja analysoida myös tilanteen herättämiä omia tunteitaan.

Jos hakija on motivoitunut saamaan hakemansa työpaikan, hän pyrkii olemaan parhaimmillaan työhönottohaastattelussa. Hetkellinen suoritustaso ja aikaisemmat aikaansaannokset eivät kuitenkaan välttämättä kuvaa parasta mahdollista suoritustasoa (esim. vanhat koulutodistukset), jos motivaatio hyviin suorituksiin ei ole ollut riittävä. Haastattelun tavoitteena onkin kerätä tietoa siitä, mitä tapahtuu, kun työssä koittavat arki ja rutiinit, tai kun suorituspaineet kasvavat ja organisaatio elää kovissa muutospaineissa, tai millä tavalla haastateltava toimii kuormittavissa tilanteissa. Joku voi olla parhaimmillaan vaativissa tilanteissa, kun taas joku toinen voi kokea tietyntyyppiset olosuhteet ja paineet ylivoimaisiksi.

Haastateltavan persoonallisuus ja elämänkokemukset vaikuttavat siihen, missä tilanteissa hän on parhaimmillaan ja huonoimmillaan. Lisäksi henkilön kommunikointitapa ja -kyky selvitä haastattelun aiheuttamista paineista antavat viitteitä käyttäytymisestä erilaisissa työolosuhteissa. Arvioon saattavat kuitenkin vaikuttaa haastateltavan sosiaalisen kanssakäymisen hallinta paineisissa tilanteissa, vuorovaikutustaito ja kyky vakuuttaa muut omasta pätevyydestä.

Pelkän haastattelun avulla tehtävät johtopäätökset eivät ehkä tee oikeutta henkilöille, jotka ovat enemmän ”työihmisiä” kuin ”seuraihmisiä”. Mahdollisesti tehtävä henkilöarviointi antaa lisätietoa edellä mainittuihin kysymyksiin ja ennustaa haastateltavan toimintatapoja näissä tilanteissa. Henkilöarvioinnin keskeinen tehtävä on myös selvittää henkilön kehittymisedellytyksiä työssä, koska niitä on vaikeata arvioida pelkän haastattelun avulla.

HAASTATTELUN TEHTÄVÄKOHTAISET TAVOITTEET

Yleisten tavoitteiden lisäksi jokainen täytettävä tehtävä asettaa erityisvaatimukset haastattelulle. Kelpoisuusvaatimusten asettamat erityispiirteet vaikuttavat haastattelun kulkuun, sisältöön ja tavoitteisiin. Esimerkiksi valtionhallinnon ylimpien virkamiesten valinnoissa johtamistaito, muutosprosessien läpivienti, valmius hoitaa sidosryhmäkontakteja sekä esiintymiskyky ja kansainvälinen suuntautuminen ovat haastattelun keskeisiä aihepiirejä.

Eri organisaatiotasoilla toimivien henkilöiden haastatteluissa kysymysten käsitteellinen taso ja sisällön painotusten vaihtelu antavat haastattelijoille mahdollisuuden tehdä oletuksia siitä, kuinka laaja-alaisesti haastateltava jäsentää tehtäväkenttää, johon hän on hakeutumassa ja kuinka pitkälle hän pystyy arvioimaan tehtävän tavoitteita ja luomaan uusia visioita ja strategioita. Haettaessa johtajaa, jonka tulevan tehtävän yhtenä menestystekijänä on muutosjohtaminen ja uusien strategioiden kehittäminen, haastattelun painopistettä siirretään aikaisemman ja nykyisen

toiminnan tarkkarajaisesta selvittämisestä käsitteellisemmälle ja enemmän tulevaisuuteen suuntautuvalle tasolle. Näin pystytään luomaan kuva siitä ajattelu- ja toimintatavasta, jolla kyseinen henkilö työskentelee uusissa tilanteissa, joihin vanhat toimintatavat eivät enää sovi, ja joissa liian jäykkä pitäytyminen nykykäytäntöihin ei enää ennusta menestymistä. Samoin arvojen, moraalin ja eettisten toimintaperiaatteiden käsitteleminen on hyvin tärkeätä erityisesti virkamiesjohdon haastatteluiden yhteydessä.

Haastateltava on

PARHAIMMILLAAN
kun hän yltää parhaaseen mahdolliseen suoritustasoonsa, (esim. työhönottohaastattelu, motivoivat suoritustilanteet, aikaansaannokset)

NORMAALITILANTEISSA
kun elämäntilanne on hallinnassa, minän puolustus- ja suoja-rakenteet ovat riittävät ja toimivat arjessa, työssä, tutussa työyhteisössä, vakiintuneissa ihmissuhteissa ja hallittavissa muutostilanteissa

HUONOIMMILLAAN
kun minän puolustus- ja selviytymiskeinot eivät ole käytössä, kriiseissä, tilanteissa, joissa esim. ristiriitaiset motiivit ja paineet sitovat energiaa.

TAUSTATIETOIHIN TUTUSTUMINEN

Lähetetty hakemus tai ilmoittautuminen ja ansioluettelo kuvaavat haastateltavan henkilön työ- ja elämänhistoriaa. Tutustuessaan hakijan lähettämään hakemukseen ja valmistautuessaan haastatteluun haastattelija arvioi esimerkiksi työuran solmukohtia, sen mahdollisia katkoksia, urakehitystä ja työhistorian linjakkuutta. Näin hän muodostaa mielessään kuvan haastateltavan ammatillisesta ja henkilökohtaisesta kehityshistoriasta. Se auttaa kiinnittämään huomion kussakin haastattelussa keskeisiin asioihin. Haastattelun alkuvaiheessa kannattaa kysellä ja selventää näitä työuran solmukohtia ja mahdollisia katkoksia. Haastatteluun on käytettävissä rajallinen aika, joten siihen kannattaa valmistautua huolellisesti. Pysyminen sovituissa ajoissa ja rauhallisen, häiriöttömän ilmapiirin luominen parantavat mahdollisuuksia keskittyä olennaisiin asioihin eli vuorovaikutukseen ja tiedonkeruuseen.

HAASTATTELUN SISÄLTÖ

Haastattelun avulla selvitetään, millä tavalla hakijan aikaisempi työhistoria, toiminta, henkilökohtaiset ominaisuudet ja ajattelutapa sopivat yhteen haettavana olevan tehtävän vaatimusten kanssa (esimerkki haastattelurungosta liitteessä 2). Haastattelun aihepiirejä tärkeysjärjestyksessä ovat:

Pätevyys

Kelpoisuusvaatimusten ja muiden vaadittavien edellytysten määrittäminen pohjautuu tehtäväanalyysiin ja toimenkuvaan. Valitsijat joutuvat arvioimaan pätevyyttä laaja-alaisesti ja ennakkoluulottomasti varsinkin, kun kyseessä on korkeaa ammattitaitoa ja monipuolista työkokemusta edellyttävien tehtävien täyttäminen. Tällöin esimerkiksi työkokemuksen ja koulutuksen monipuolisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tehtävän menestyksellisen hoitamisen kannalta on syytä tarkastella ennakkoluulottomasti ja muodollisia kelpoisuusvaatimuksia laajemmin.

Pätevyys työssä on henkilön pysyvää ”kiinteää pääomaa”, jonka hän vie mukanaan uuteen tehtävään. Se on arvioitavissa helpommin ja yksiselitteisemmin kuin henkilön persoonallisuuteen liittyvät ominaisuudet. Usein pätevyyden arviointi muodostaa pääosan valintaprosessista. On kuitenkin hyvä muistaa, että henkilökohtaiset ominaisuudet kuten johtamistaito, vuorovaikutus- ja esiintymisvalmiudet, persoonallisuuden ja arvomaailman eheys jne. vaikuttavat siihen, missä määrin henkilö saa pätevyytensä rakentavaan käyttöön. Uudessa tehtävässä henkilöä arvioidaan yleensä aluksi pätevyyden perusteella, sillä hänen persoonalliset reagointi- ja toimintatapansa saattavat tulla selvemmin esille vasta tutussa työyhteisössä, uusissa paineisissa tilanteissa ja kriiseissä.

Pätevyyden arviointi eli se, että ihmisellä on tarvittava kokemus ja osaaminen, muodostaa valintaprosessin ytimen.

Henkilöarviointilausunto, jossa on kuvattu henkilön persoonallisuuden taustavoimia, saattaa tuntua oikeaan osuvalta vasta sitten, kun uudessa työtehtävässä muodollinen alkukontakti ja uutuuden viehätys vähenevät ja tilalle tulevat todelliset näytön paikat, arkipäivä ja vastuu työn tuloksellisuudesta. Ei ole myöskään harvinaista, että työtehtäviä ja/tai työpaikkaa vaihdetaan juuri silloin, kun työssä aletaan odottaa todellista sitoutumista ja tuloksia. Valitsijoiden onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota näihin uran solmukohtiin ja nopeisiin vaihtoihin, koska ne voivat piiloutua poikkeuksellisen näyttävän uran luoman harhan alle.

Pätevyyttä voidaan selvittää seuraavien toisiinsa liittyvien osa-alueiden avulla:

- ✓ **Työkokemus.** Avoinna olevan tehtävän kannalta keskeinen työkokemus on tärkein arvioitava alue, jonka kuvaamista on syytä pyytää myös hakijalta itseltään. Näin saadaan tietoa siitä, millaista työkokemusta hakija itse katsoo tehtävässä tarvittavan. Samalla saadaan tietoa siitä, millä tavalla hän jäsentää hakemansa tehtävän avainalueita ja menestystekijöitä työkokemuksen valossa. Työkokemuksesta saadaan tietoa yleensä hakemuksen ja ansioluettelon kautta, mutta tehtävien sisältöä on paikallaan tarkentaa haastattelussa.

  ”Kerro vähän tarkemmin mitä teit noin kolmena vuotena ICT-kokonaisselvityshankkeessa.”

- ✓ **Työmenestys,** jolla tarkoitetaan tärkeimpiä aikaansaannoksia ja menestystä aikaisemmissa, valinnan kannalta merkityksellisissä työtehtävissä. Hakijalta kysytään, mitä hän itse pitää tärkeimpinä aikaansaannoksinaan aikaisemmassa työhistoriassaan, mitkä ovat olleet ne konkreettiset toimenpiteet, joiden avulla hän on saavuttanut ne ja minkälaista palautetta hän on työstään saanut.

  ”Mitä pidät tärkeimpinä aikaansaannoksinasi?”

- ✓ **Ydinosaaminen** ja ammattitaidon keskeiset alueet. Näillä tarkoitetaan sellaisia tietoja ja taitoja, joita hakija voi hyödyntää hakemassaan uudessa tehtävässä ja joiden avulla hän erottautuu muista hakijoista. Ydinosaamisella tarkoitetaan viime kädessä poikkeuksellista ammattitaitoa ja pätevyyttä jollakin alueella.

  ”Mikä on mielestäsi vahvin osaamisalueesi tätä tehtävää ajatellen?”

- ✓ **Koulutus**, jolla tarkoitetaan ammatillisen koulutuksen lisäksi koulutusta ja valmentautumista, joka on liittynyt ammatillisen pätevyyden lisäämiseen ja/tai henkilökohtaiseen kehittymiseen.

  ”Oletko suorittanut laajoja koulutusohjelmia valmistumisesi jälkeen?”

✓ **Muu toiminta**, joka tukee menestymistä avoinna olevassa tehtävässä.

”Voisiko jostain työn ulkopuolisesta kokemuksestasi olla hyötyä sinulle tässä tehtävässä?”

Johtajuus ja esimiestaidot

Valtionhallinnon ylimpien virkamiesten kelpoisuusvaatimuksissa johtamistaidot ovat keskeisiä menestystekijöitä. Haastattelussa esimies- ja johtamistehtävissä hankittu työkokemus ja menestys voidaan selvittää suorilla kysymyksillä ja työhistorian järjestelmällisellä läpikäymisellä.

Haastattelukysymykset koskevat tilanteita, jotka ovat vaatineet työssä johtamistaitoa. Samalla selvitetään, mitkä ovat olleet haastateltavan tärkeimmät aikaansaannokset ja menettelytavat aikaisemmissa tehtävissä. Lisäksi pyydetään hakijaa kertomaan näkemyksensä siitä, mitä tuleva tehtävä edellyttää johtamiselta ja esimiestyöltä. Organisaation tulevaisuuden toiminnan avainalueet ja tulevan tehtävän kehittämistyön perusajatukset ja johtamisen kannalta keskeisten menestystekijöiden painotus ovat myös tärkeitä. Haastattelussa käsitellään myös hakijan kykyä johtaa ja motivoida henkilöstöä.

Haastattelussa tärkeä tietolähde on, kuinka hyvin hakija on omasta mielestään menestynyt ihmisten johtajana, millainen johtaja hän on ja mitä hän on saanut johtajana aikaan. Koska haastattelutilanteessa henkilöt yleensä haluavat tuoda esiin parhaan puolensa ja onnistumisensa itsestä johtuvina syinä (eivätkä esimerkiksi ulkoisista tilanteista, sattumasta tai yhteistyöstä johtuvista syistä), niin tärkeä pyrkiä tekemään ainakin joissakin konkreettisissa esimerkkikertomuksissa tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelussa käsitellään myös aihepiirejä, jotka liittyvät niihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joiden hakija arvioi omassa johtamistyössään olevan keskeisiä menestyksen tukirakenteita. Näin saadaan tietoa myös siitä, mitkä ovat haastateltavan mielestä keskeiset johtamisen menestys- ja avainalueet. Haastattelussa käydään läpi myös kehittämisen alueita johtamistaidoissa. Haastateltavan avoimuudesta ja kyvystä jäsentää tulevaa tehtäväkenttää riippuu kehitettävien alueiden monipuolisuus ja syvyys.

”Onko omissa johtamisvalmiuksissasi mielestäsi joitain kehitettäviä osa-alueita? Jos on, miten olet havainnut ne käytännön johtamistyössäsi? Entä millä tavoin olet pyrkinyt kehittymään tällä osa-alueella?

Esimerkiksi kielitaidon parantaminen ainoana kehittämisen alueena kuvaa erilaista ajattelutapaa kuin avoin keskustelu niiden henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämistarpeista, jotka ovat haastateltavan mielestä keskeisiä hyvin hoidetussa johtamistyössä.

Johtamistaitoja voidaan arvioida haastattelussa myös ilmaisun ja vuorovaikutuksen perusteella. Haastateltavan vakuuttavuus, avoimuus ja maltillisuus ennustavat vahvempaa taitoa johtaa ihmisiä kuin pidättyvä, alistuva, ylimielinen suhtautuminen, voimakas kontrollin tarve tai kapea pitäytyminen menneisyyttä ja nykyhetkeä kuvaavissa tosiasioissa. Haastateltavalla, joka uskaltautuu henkilökohtaiseen ja vastavuoroiseen kontaktiin ja säilyttää luontaisen aikuisuutensa ja yhteistyökykynsä tiukassakin haastattelussa, on yleensä hyvä itsetunnon tasapaino ja kyky kestää paineita. Näitä asioita on usein juuri haastattelussa syytä arvioida.

Johtamisen keskeisiä menestystekijöitä ovat hyvä itsetunnon tasapaino, persoonallisuuden jäsentyneisyys ja henkilökohtaisten motiivien yhdistyminen sosiaaliseen vastuuntuntoon ja korkeaan moraaliin.

Suorilla kysymyksillä sekä haastateltavan käyttäytymistä ja ilmaisutapaa havainnoimalla voidaan ennustaa yleisellä tasolla leadership-ominaisuuksia eli kykyä

- ✓ johtaa ihmisiä
- ✓ hoitaa sidosryhmäkontakteja
- ✓ viedä muutoksia eteenpäin niin, että organisaatio sitoutuu niihin.

Sitä vastoin management-ominaisuudet ovat haastattelun vaikeimmin arvioitavia osa-alueita. Management- eli asioiden johtamisen osa-alueet liittyvät kykyyn

- ✓ delegoida
- ✓ tehdä oikeita päätöksiä nopeasti kovissakin paineissa
- ✓ analysoida monimutkaista toimintakenttää ja tehdä siitä oikeita johtopäätöksiä
- ✓ pitää organisaation toimintastrategia koko ajan johtamisen työvälineenä ja viedä se käytäntöön.

Motivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa käynnistäviä ja ohjaavia voimia, jotka ilmenevät mm. erilaisina toiminta- ja työskentelytapoina sekä kiinnostuksina ja tavoitteina. Ammatillinen motivaatio ilmenee hakijan ammatillisena suuntautumisena, urasuunnitelmina ja tehtyinä ammatillisina ratkaisuina, jotka konkretisoituvat hakeutumisena tiettyyn työpaikkaan. Motivaatiotekijät ovat sekä tietoisia että tiedostamattomia. Mikäli tietoisten ammatillisten motiivien kartoittamisen lisäksi olisi tärkeätä selvittää myös hakijan ammatillisen motivaation tiedostamattomia sisältöjä, on parasta käyttää henkilöarviointia eikä pyrkiä pelkästään yhden tai kahden haastattelun perusteella arvioimaan tiedostamattomia motivaatiotekijöitä. Tiedostamattomilla motiiveilla tarkoitetaan esim. halua valtaan, kontrolliin, itsenäisyyteen, liittymiseen ja yhteisyyteen (eli kuinka paljon haluaa olla muiden ihmisten kanssa) sekä persoonalliseen eriytymiseen ja kasvuun.

Ammatillinen motivaatio muodostaa myös hierarkkisen kokonaisuuden, jossa painottuvat ja vuorottelevat henkilön tarpeiden ja elämäntilanteiden mukaisesti eri tekijät, kuten palvelusuhteen varmuus, sosiaaliset suhteet, palkka, asema organisaatiossa, vastuu, itsenäisyys ja kehittymisen mahdollisuudet työssä.

Motivaatiota voidaan selvittää haastattelussa seuraavien osa-alueiden avulla:

- ✓ **ammatillinen motivaatio, jolla tarkoitetaan haastateltavan yksilöllistä motivaatiota avoinna olevan tehtävän menestykselliseen hoitamiseen niin, että hän sitoutuu siinä myös jatkuvaan ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen**
- ✓ **pitkän aikavälin ammatilliset suunnitelmat ja uraodotukset, joiden avulla haastateltava jäsentää tehtävän merkitystä omien tavoitteidensa kannalta**
- ✓ **mahdolliset tyytyväisyyden lähteet ja pettymisen syyt ajatellen avoinna olevaa tehtävää.**

Arvot, ammattietiikka ja moraali

Arvopohjainen sitoutuminen työhön, työmoraali, ihmiskuva sekä näkemys johtajan tai esimiehen roolista ja virkamiesetiikasta ovat keskeisiä haastattelun aihepiirejä, kun valitaan henkilöitä, jotka ovat vastuussa organisaatiosta ja ihmisistä. Johtaja välittää omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään henkilökohtaista arvomaailmaansa, johon hän on sitoutunut ja jota hän pyrkii työssään edistämään. Johtaja toimii esimerkkinä muille ja hänen toimintansa säteilee laajalti organisaatioon. Myös asiantuntijatehtävissä näillä kysymyksillä on tärkeä merkitys. Haastattelussa on suositeltavaa lähestyä haastateltavan arvomaailmaa kysymällä sitä häneltä suoraan.

”Kerro jokin mahdollisimman tuore ja konkreettinen tilanne, jossa jou-duit miettimään onko tämä toiminta tai ratkaisu omien arvojesi mukaista.”

Suorien kysymysten lisäksi haastateltavan arvomaailmaa voidaan haastattelussa selvittää epäsuorien kysymysten ja niihin annettujen vastausten sekä haastateltavan kommunikoinnin avulla. Henkilön arvoja kuvaavat myös hänen asenteelliset lähestymistapansa.

Haastateltavan henkilökohtainen arvomaailma välittyy myös haastatteluilmapiirissä. Avoin, vastavuoroinen ja arvostava vuorovaikutus, jossa haastateltava ei pyri väistelemään tai puhu arvoista ulkokohtaisesti, antaa erilaisen kuvan henkilön arvomaailmasta kuin kyyninen, haastattelua ja/tai haastattelijaa vähättelevä asenne. Persoonallisuuden sisäinen eheys kuvastuu myös henkilön arvomaailmassa niin, että hän ei voi tilannekohtaisesti luopua omista arvoistaan. Henkilökohtaisten, yksilöllisten ja organisaation arvojen yhteensovittaminen saattaa välillä tehdä päätöksenteon vaikeaksi ja monimutkaiseksi, kun henkilö joutuu korkean ammattietiikkansa pohjalta käymään läpi ratkaisuvaihtoehtoja. Luonnollisesti organisaation ja sen henkilöstön, erityisesti johtajien, arvomaailmat eivät voi olla laajasti ristiriidassa keskenään. Näitäkin aihepiirejä voidaan haastattelussa käsitellä kysymällä haastateltavalta tilanteita, joissa tämäntyyppiset ristiriidat ovat vaatineet pohdintaa ja konkreettisia ratkaisuja. Korkea työmoraali ja arvot heijastuvat myös haastateltavan ammattiylpeydessä, työn laadun korostamisessa ja henkilökohtaisessa työhön sitoutumisessa.

Minäkuva ja ihmiskuva

Minäkuvalla tarkoitetaan henkilön käsitystä itsestään, persoonallisista ominaisuuksistaan, reaktio- ja toimintatavoistaan, vahvuuksistaan ja kehitettävistä alueistaan. Henkilön minäkäsitys voi vaihdella erillisten piirteiden joukosta jäsentyneeseen käsitykseen omasta itsestä niin, että edellä mainitut piirteet ja reaktio-

tavat muodostavat ymmärrettävän ja toisiinsa liittyvän kokonaisuuden. Itsearvostus ja itsetunto ovat keskeinen osa minäkäsitystä. Terve itsetunnon tasapaino vaikuttaa myös siihen, kuinka haastavina ja palkitsevina tai ylivoimaisina ja lamaannuttavina henkilö arvioi työn ja elämän haasteet itselleen.

On myös hyvä erottaa narsistisen henkilön ylitehostunut itsetunto terveestä itsetunnosta. Narsistisesta häiriöstä kärsivä ihminen ei näe itseään realistisesti. Hän näkee itsensä virheettömänä, mistä hänen itsetuntonsa saa voimansa. Omaa eheyttään suojatakseen hän näkee virheiden ja epätäydellisyyden johtuvan aina ulkoisista tekijöistä, pääasiassa muista henkilöistä.

Minäkuvaa voidaan selvittää seuraavien osa-alueiden avulla:

- ✓ Haastateltavan oma käsitys vahvuuksistaan ja kehitettävistä ominaisuuksistaan ja toimintatavoistaan suhteessa avoinna olevaan tehtävään. Kun minäkuva liitetään haastateltavan hakeman tehtävän vaatimuksiin ja pyydetään häntä arvioimaan omia vahvuuksiaan ja kehitettäviä alueitaan suhteessa niihin, saadaan lisätietoa myös siitä, millä tavoin haastateltava jäsentää hakemansa tehtävän kriittisiä menestystekijöitä henkilökohtaisten ominaisuuksiensa näkökulmasta.

  ”Mitä henkilökohtaisia vahvuuksia ja toisaalta kehitettäviä ominaisuuksia ja toimintatapoja sinulla on suhteessa avoinna olevaan tehtävään?”

- ✓ Haastateltavan käsitys siitä, mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia haun kohteena oleva tehtävä kehittäisi ja minkä persoonallisuutensa osa-alueiden hän katsoo ehkä jäävän hyödyntämättä ja/tai kehittymättä kyseisessä tehtävässä.

  ”Onko osaamisessasi tai kyvyissäsi sellaista, joka todennäköisesti jäisi hyödyntämättä hakemassasi tehtävässä?”

Ihmiskuvalla puolestaan tarkoitetaan sitä, millaisia ihmiselle lajityypillisiä ominaisuuksia hakija kytkee toisen ihmisen perusolemukseen. Ihmiskuva voi olla lähtökohdiltaan esim. biologinen, psykologinen, sosiologinen, ekonomistinen tai vaikkapa hengellinen. Johtajan arviot siitä, miten hänen päätöksensä vaikuttavat muihin ihmisiin ja miten muut reagoivat päätöksiin, rakentuu paljolti ihmis-

kuvan perustalle. Tämän vuoksi ihmiskuva on merkittävä asia johtamistyössä. Esimerkiksi jo pelkät ajatukset siitä, ovatko ihmiset pääasiassa laiskoja vai ahkeria, tilaansa tyytyväisiä ja kokeiluhaluisia tai rationaalisia vai ei, vaikuttavat jo moniin ratkaisuihin.

- ✓ Haastattelussa useimmin ilmaistu ihmiskuva on ns. sosiaalisesti suotava ja melko neutraali. Ihmiskuvaa voidaan pyrkiä selvittämään myös epäsuorilla kysymyksillä ja keskusteluilla, esim. siitä miksi asiat, joissa ihmisten käyttäytymisellä on merkitystä, ovat menneet tietyllä tavalla tai miten haastateltavan mielestä ihmisiä tulisi ohjata ja johtaa.

Henkilöhistoria ja nykyinen elämäntilanne

Hakijan henkilöhistorian ja nykyisen elämäntilanteen läpikäyminen puoltaa paikkaansa siksi, että se antaa kokonaiskuvan hakijan eletystä elämästä ja tehdyistä keskeisistä elämään liittyvistä ratkaisuista ja kehitysvaiheista. Esimerkiksi aikuistuminen lapsuuden kodista omaan elämään, ammatillisen opiskelun loppuun saattaminen ja mahdollinen perheen perustaminen kuvaavat sitä, missä iässä ja kronologisessa järjestyksessä hakija on tehnyt elämässään keskeisiä, kehitystä eteenpäin vieviä ratkaisuja ja miten ne ovat vaikuttaneet häneen.

Kuitenkin varsinaisessa työhaastattelussa hakijan ihmissuhteiden ja nykyisen elämäntilanteen sekä henkilökohtaisen kehityshistorian läpikäyminen on syytä jättää yleiselle tasolle ja selvittää tarkemmin mahdollisen henkilöarvioinnin yhteydessä. Tällöin henkilökohtaista kehityshistoriaa voidaan tutkia hakijan persoonallisuuden ja työidentiteetin kehittymisen osana.

Henkilöhistoriaa ja nykyistä elämäntilannetta voidaan haastattelussa selvittää seuraavien osa-alueiden avulla:

- ✓ Nykyinen elämäntilanne kokonaisuudessaan – mitä nyt on meneillään. Kuitenkaan esim. perhesuhteita ei ole syytä kysellä aktiivisesti, koska niiden yhteys työhön ei ole aina kovin selkeä. Lisäksi perhesuhteiden yhteydessä voi tulla esiin esim. seksuaalinen suuntautuminen. Jos haastattelussa on puhuttu tästä, eikä hakija tule valituksi, hän voi katsoa, että häntä on syrjitty seksuaalisen suuntautumisensa vuoksi. Elämäntilanteen kuvauksessa voi kuitenkin tulla esiin asioita, jotka voivat selittää hakumotivaatiota, ja siksi se voi olla käyttökelpoinen kysymys.

”Minkälaista sinun elämäsi tällä hetkellä on?”

- ✓ Kehitysvaiheet ja keskeiset käännekohdat elämässä. Näillä tarkoitetaan erilaisia kehityksen solmukohtia, jotka ovat keskeisesti vaikuttaneet haastateltavan elämän kulkuun ja joilla haastateltava arvioi olleen merkitystä hänelle itselleen ja hänen valmiuksiinsa edetä vaativiin työtehtäviin. Yleinen lähtökohta tällöin on, että erilaiset kehitysvaiheet, käännekohdat ja jopa kriisit elämässä aktivoivat kehitystä.

  "Voitko lyhyesti kertoa, minkälaisten tärkeimpien elämän käännekohtien kautta olet päätynyt tähän hetkeen ja hakemaan meille töihin?"

- ✓ Kiinnostuksen kohteet, harrastukset ja vapaa-ajan toiminta. Näillä tarkoitetaan sellaisia työn ulkopuolisia kiinnostuksen alueita ja ajankäyttöä, joita haastateltava pitää itselleen tärkeinä ja vastapainona työlle ja joilla saattaa olla merkitystä hänen hakemansa tehtävän hoitamisen kannalta. Tähän aiheeseen ei kuitenkaan kannata käyttää paljon aikaa, vaikka aihe kiinnostaisikin.

Muut läpikäytävät asiat

Viimeistään varsinaisessa haastattelussa käydään läpi

- ✓ palkkaus ja muut palvelussuhteen ehdot
- ✓ mahdollinen aloitusajankohta
- ✓ lupa kysyä lisätietoja esim. nykyiseltä ja/tai aiemmalta työnantajalta tai käyttää muita tietolähteitä
- ✓ valmiutta osallistua henkilöarviointiin, jos sellainen on aikomus toteuttaa
- ✓ suostumus henkilöturvallisuusselvitykseen
- ✓ karenssisopimus
- ✓ sidonnaisuusilmoitus ylimmällä johdolla

Luonnollisesti näitä voidaan kysyä myöhemminkin esim. puhelimitse, mutta varsinainen haastattelu on näille käytännön kysymyksille usein luonteva paikka.

HAASTATTELUTEKNIIKKA JA VUOROVAIKUTUS

Haastattelutekniikat voivat vaihdella täysin avoimesta haastattelutekniikasta tiukasti jäsenneltyyn haastatteluun, jonka pohjana käytetään valmista kysymyssarjaa. Valintatilanteissa jäsennelty haastattelu on yleisimmin käytetty, ja sillä on

monta etua. Jäsennelty haastattelu ei voi kuitenkaan olla niin jäykkä, ettei se salli tilannekohtaista vaihtelua ja pysähtymistä jokaisen hakijan kohdalla hänelle keskeisten asioiden käsittelyyn.

Haastattelun kulkuun vaikuttavat aina myös haastateltavan esille tuomat asiat, hänen työkokemuksensa, henkilöhistoriansa ja ilmaisutapansa. Haastattelijan tuleekin keskittyä niin intensiivisesti ja avoimesti haastattelutapahtumaan ja haastateltavan reaktioihin, että hän pystyy tunnetasolla ymmärtämään haastateltavan tunnelmia ja viestejä ja ottamaan ne huomioon haastattelussa. Kaikissa haastattelutekniikoissa haastattelijan tulee kysyä itselle epäselvissä tai tehtävän kannalta tärkeissä seikoissa lisätietoja eikä jättää kysymyksiä vain otsikkotasolle. Samalla tulee kuitenkin säilyttää haastattelun linjakkuus ja käydä läpi tehtävän kannalta tärkeät asiat järjestelmällisesti.

Jäsennelty haastattelu ja teemahaastattelu

Jäsennellyssä haastattelussa kaikkien haastateltavien kanssa edetään saman vakiojäsennyksen mukaan, jolloin kysytään samat asiat jokaiselta. Etuna on haastattelun selkeä eteneminen varsinkin, jos haastattelijalla on vähän haastattelukokemusta. Myös haastateltavien vertailtavuus helpottuu erityisesti, jos haastattelijoita on monta. Haastattelu saattaa kuitenkin olla tiukasti läpivietynä persoonaton ja jäykkä, ja siinä menetetään sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollisesti tuoma lisäinformaatio. Tilannejoustavuuden puute voi heikentää keskeisten asioiden huomioon ottamista.

Henkilövalintahaastatteluissa teemoihin jäsennelty ja kuitenkin joustavasti etenevä haastattelu on paras tapa kerätä tietoa valintapäätöstä varten. Teemahaastattelussa ei välttämättä kysytä sanasta sanaan samoja kysymyksiä, mutta samat teemat käydään läpi kaikkien hakijoiden kanssa. Sen etuna on, että kaikki haastateltavat käyvät läpi saman haastatteluprosessin. Tällöin mahdollisissa jatkotoimenpiteissä voidaan käyttää yhteismitallisia ja hakijoiden oikeudenmukaisen vertailun mahdollistavia välineitä.

Avoin haastattelu

Avoin haastattelu etenee ilman yksityiskohtaista ennakkosuunnitelmaa. Se ohjautuu kunkin haastattelun kulun ja haastateltavan yksilöllisen kokemustaustan mukaan. Avoin haastattelu saattaa antaa syvällisempää tietoa kuin jäsennelty haastattelu. Virheiden mahdollisuudet kasvavat kuitenkin varsinkin silloin, jos haastateltava esim. välttää keskeisten ja itselleen hankalien asioiden esille ottamista. Samalla hakijoiden keskinäinen vertailu vaikeutuu. Yleisesti ottaen avoin haastattelu on riskialtis ratkaisu. Henkilöarviointia koskevissa tutkimuksen laajoissa otoksissa avoimen haastattelun validiteetti suhteessa onnistuneeseen rekrytointiin ei juuri poikkea sattumasta.

Haastattelutekniikoiden yhdistäminen

Yhden haastattelun kuluessa voidaan soveltaa useampaakin haastattelutyyppiä. Useamman kuin yhden haastattelutyypin sekä useamman haastattelijan ja tapaamiskerran käyttäminen lisäävät tehtyjen haastattelujen luotettavuutta.

Muistiinpanojen tekeminen haastattelun aikana

Muistiinpanojen tekeminen haastattelun aikana on luontevaa. Näin kerätään tietoa ja viestitetään haastateltavalle, että haastatteluun paneudutaan huolellisesti. Se luo selkeät rakenteet haastatteluun ja toimii muistin tukena. Muistiinpanojen tekeminen on tärkeätä myös hakijoiden oikeudenmukaisen kohtelun kannalta. Jos haastatteluun osallistuu useampi henkilö, yksi haastatteluryhmän jäsenistä voi toimia sihteerinä. Haastattelija tekee muistiinpanoja niin, että siitä ei tule haastattelun päätarkoitusta eikä se vie päähuomiota haastattelusta. Muistiinpanoja tehdään koko haastattelun ajan. Haastateltava huomaa nopeasti, mistä haastattelija on kiinnostunut ja mitä hän pitää tärkeänä. Haastattelun ydin on aina tiedonkeruussa, keskustelussa ja vuorovaikutuksessa eikä muistiinpanojen kirjaamisessa. Haastattelu ei ole myöskään rupatteluhetki, vaan järjestelmällinen tapa kerätä tärkeätä tietoa ja valintamenettelyn yksi tärkeä vaihe. Katsekontakti ja kommunikaatioilmapiiri kärsivät, jos haastattelija keskittyy lukemaan haastattelukysymyksiä ja haastatteluaika menee vastausten kirjoittamiseen.

Kommunikointi haastattelun aikana

Valintahaastattelussa sekä haastattelija että haastateltava ovat uudessa vuorovaikutustilanteessa, johon kumpikin tuo mukanaan oman henkilökohtaisen reagointitapansa sosiaalisissa tilanteissa. Haastattelijan onkin tärkeätä havainnoida, millä tavalla haastateltava avaa tilanteen ja pystyykö hän ottamaan tilanteen hallintaansa niin, että toimii harkitusti ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Yhtenä osoituksena siitä on alkukontaktin asiallisuus, ensivaikutelman aikuismaisuus ja kyky jäsentää sitä fyysistä tilaa, jossa haastattelu tapahtuu. Esim. haastateltava, joka ryntää väärään tuoliin istumaan eikä anna itsestään hallittua ja rauhallista vaikutelmaa, herättää erilaisia kysymyksiä ja tunteita kuin henkilö, joka uskaltaa odottaa ja tarkkailla tilannetta vastavuoroisena ja tasavertaisena keskustelukumppanina. Yleisvaikutelma ja sen kirjaaminen on tärkeä osa haastattelun kokonaisuutta.

Alkukontaktissa syntynyt ensivaikutelma saattaa sisältää olennaisen informaation. Haastattelun kannalta on tärkeätä kiinnittää huomiota myös haastateltavan viestien yhdenmukaisuuteen. Henkilö saattaa puhua myönteisiä asioita, vaikka hän samanaikaisesti ilmaisee vihamielisiä tai kielteisiä tunteita ei-kielellisen kommunikoinnin, eleiden ja ilmeiden sekä äänenkäytön avulla. Haastateltava saattaa esimerkiksi hallita haastattelutilannetta juuttumalla yksityiskohtiin ja saa haastattelijan kokemaan helposti epäonnistumisen tunteita, kun haastattelu ei etene.

Yhteistyöhakuinen ja myönteinen perusasenne tekee haastattelun kummallekin osapuolelle helpoksi. Haastattelija vaistoaa myös haastateltavan motivaation rakentaa haastattelua myönteiseen ja joustavasti etenevään suuntaan. Varsinkin johtamis- ja esimiestehtävissä toimivien haastateltavien kommunikaation kaikkien vivahteiden huomioon ottaminen on tärkeää. Usein kokeneilla haastateltavilla on paljon sosiaalista rutiinia ja valmiuksia selvitä tunnin kestävästä haastattelusta pintatasolla varsin hyvin. Tällöin tahaton ja tiedostamaton kommunikaatio on keskeinen tietolähde. Esimerkiksi puheen sisältöä on helpompi kontrolloida kuin äänen voimakkuutta.

Arkaluontoiset kysymykset

Valintahaastattelussa joudutaan kysymään haastateltavan työhistoriaan ja elämäntilanteeseen liittyviä kysymyksiä, jolloin hyvän haastatteluilmapiirin luominen ja kontaktin rakentaminen haastattelijan ja haastateltavan välillä on erittäin tärkeätä.

Haastattelussa arkaluontoisia aihepiirejä voivat olla mm.:

- ✓ **henkilökohtaiseen elämään liittyneet kriisit ja niiden käsittelytavat**
- ✓ **henkilöiden väliset tai toiminnalliset ristiriidat hakijan nykyisessä ja/tai entisissä työpaikoissa**
- ✓ **toiminta eri järjestöissä työn ulkopuolella, jollei tieto ole tehtävän kannalta tarpeellinen**
- ✓ **vakaumuksellisesta, poliittisesta ja uskonnollisesta toiminnasta ei saa kysyä lainkaan, ellei asia selkeästi liity tehtävän hoitamiseen. Esim. kirkon virkaan hakevalta voidaan edellyttää kristillistä elämänasennetta.**

Kaikissa em. kysymyksissä on omat riskinsä, niiden osalta on oltava tarkkana ja kysyttävä vain, jos tiedot ovat tehtävän kannalta tarpeellisia.

Arkaluontoisia aihepiirejä käsiteltäessä kommunikaatioon ja luottamuksen ilmapiirin rakentamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Kun henkilöltä kysytään edellä mainittuja asioita, hänelle pitää antaa mahdollisuus kieltäytyä vas-

taamasta. Vain siten haastateltava voi esittää omalta kannaltaan haastattelun sisältöön ja aihepiirien valintaan liittyviä kysymyksiä ja saada sitä kautta varmuuden kysymysten mielekkyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta haastattelun tavoitteiden kannalta. Ensimmäisessä haastattelussa ei yleensä käydä läpi arkaluontoisia kysymyksiä.

Pääsääntöisesti valittava henkilö voi toimittaa terveydentilaansa koskevan lääkärinlausunnon ennen virkaan nimittämistä, jos viranomainen sitä edellyttää. Jos työ, jonka takia henkilöä arvioidaan, edellyttää erilaisten mielenterveyteen liittyvien riskitekijöiden kartoittamista, tulee tällainen kartoitus aina tehdä terveydenhuollon palveluiden piirissä. Mikäli henkilöarviointikonsultilla on psykologikoulutus, hänellä on myös oikeus toimia laillistettuna terveydenhuollon ammattihenkilönä, mutta hän voi tehdä terveyden arviointia ainoastaan esimerkiksi työterveyshuollon toimeksiannosta. Tällaista kaksoisroolin syntymistä tulisi kuitenkin välttää saman toimeksiannon yhteydessä (Honkanen, 2005).

Varsinkaan haastatteluissa, joihin osallistuu monta henkilöä, ei ole suositeltavaa käsitellä mitään arkaluontoisia asioita (esim. elämän kriisit). Työhönoton yhteydessä arkaluontoisten kysymysten esittämisellä pitää olla selkeät ja haastateltavalle ymmärrettävät perusteet.

Virhelähteet haastattelussa

Valintahaastattelun tavoitteena on, että haastattelija saa mahdollisimman paljon tietoa haastateltavasta. Hän saa tietoa kysymällä ja havainnoimalla. Sen perusteella hän pystyy arvioimaan haastateltavan soveltuvuutta avoinna olevaan tehtävään. Haastattelun yleisimpiä virheitä ovat:

✓ **Heikko valmistautuminen**
Haastattelija ei heikon valmistautumisen takia saa mahdollisimman suurta hyötyä haastattelusta. Usein haastattelusta tulee pinnallinen eikä keskeisten yksilöllisten tietojen kerääminen ei onnistu. Tällöin haastattelija viestittää myös siitä, ettei hän pidä haastattelua tärkeänä eikä hänellä sen takia ole motivaatiota tehdä sitä hyvin.

✓ **Järjestelmällisyys puuttuu**
Haastattelua ei suoriteta tarpeeksi järjestelmällisesti, jolloin tärkeitä osa-alueita voi jäädä selvittämättä. Syynä voi olla myös epäsystemaattinen ajankäyttö, jolloin haastatteluun varatussa ajassa ehditään esimerkiksi käydä perusteellisesti vain osa suunnitelluista kysymyksistä. Haastattelu muuttuu kiireen vuoksi pintapuoliseksi.

✓ **Kyselytekniikan ja kuuntelutaidon puutteet**
Yleinen virhe haastattelutilanteessa on, että haastattelija kysyy asioita epäselvästi ja empatia on niin vähäistä, että haastattelija puhuu eri kieltä haastateltavan kanssa. Jos haastattelija ei syvenny kuuntelemaan, mitä haastateltava sanoo, hän ei voi keskittyä niihin asioihin, jotka ovat olennaisia ja tärkeitä haastateltavan työn, elämäntilanteen, motivaation ja pätevyyden kannalta.

✓ **Haastattelijan liiallinen hallitsevuus**
Haastattelija kokee joskus tärkeäksi antaa mahdollisimman paljon tietoa organisaatiosta ja tehtävästä, jolloin hän ”täyttää” haastattelun puhumalla itse. Perussääntönä voidaan pitää sitä, että haastattelija keskittyy haastateltavaan, eikä esimerkiksi puhu itsestään tai omasta työstään. Haastattelijan liiallinen hallitsevuus saattaa vaikuttaa myös niin, että haastateltava alkaa toimia tiedostamattaan haastattelijan toiveiden mukaisesti. Yleisenä ohjeena on, että haastattelija puhuu enintään kolmasosan koko haastatteluun käytetystä ajasta.

✓ **Haastattelijan arkuus**
Haastattelija voi olla liian ”hyvin käyttäytyvä” ja kokea monet tarpeellisetkin kysymykset tungettelevina ja tahdittomina. Haastattelijan on kuitenkin uskallettava kysyä esimerkiksi haastateltavan työhistoriasta kielteisiäkin asioita. Kysymykset on esitettävä asiallisesti ja puolueettomasti.

✓ **Yleistäminen**
Mikäli haastateltava muistuttaa haastattelijalle aikaisempaa tuttua henkilöä tai tilannetta, hän saattaa tehdä liian pitkälle meneviä tai virheellisiä johtopäätöksiä. Tunteenomaiset kohteensiirrot vääristävät aina tulkintaa haastateltavan persoonasta ja työhistoriasta. ”Jos on juristi ja Pohjanmaalta, on hyvä”, ”Olet Tampereelta, Tappara vai Ilves?”

✓ **Vuorovaikutustilanteen ja omien tunteiden väärä tulkinta**
Haastateltava saattaa viestittää ilme- ja elekielellään ristiriitaisia tunteita varsinkin, kun haastattelun paineet lisääntyvät. Haastattelija saattaa tulkita väärin haastateltavan käyttäytymistä ja jättää ottamatta huomioon esimerkiksi omien vastatunteidensa merkityksen haastattelussa ja johtopäätösten teossa. Haastattelu on vuorovaikutustapahtuma, jossa risteilee monenlaisia tunnelmia ja vastatunteita. Ne on hyödyllistä käyttää tietolähteenä analysoitaessa haastattelun lopputulosta. Esimerkiksi herättääkö haastateltava tunteen siitä, että hänen

kanssaan olisi helppo työskennellä ja hän on helposti lähestyttävä ja joustava? Jos haastateltava taas herättää kielteisiä tunteita tai vastarintaa, voidaan asettaa kysymys, herättääkö hän muissakin tilanteissa eri ihmisissä samanlaisia tunteita. Tulkitseeko haastattelija omia ja/tai haastateltavan reaktioita väärin heijastamalla omia tunteitaan haastateltavaan? Haastattelijan havainnointikyky sekä avoin, rehellinen ja ennakkoluuloton omien vastatunteiden analysoiminen lisää haastattelun tehokkuutta ja ennustettavuutta. Haastattelijan omat tunteet ja tuntemukset ovat osa vuorovaikutuksesta saatavasta informaatiosta, mutta niiden tunteiden ja tuntemusten ongelma on että informaatio syntyy haastattelijan omien tulkintakehysten kautta. Siksi tunneinformaatiota onkin hyvä reflektoida mahdollisten muiden tilanteessa haastattelijan roolissa olleiden kanssa ja tarkastella oliko heillä samankaltaisia kokemuksia.

Haastatteluaika ja paineen säätely

Valintahaastatteluun käytettävä aika on rajallinen. Myös valintamenettelyt ovat usein kiireisiä. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti. Tiedon määrä ei ratkaisevasti lisäänny pidentämällä haastatteluaikaa.

Organisaatiosta ja avoinna olevasta tehtävästä on syytä kertoa lyhyesti ja napakasti. Olennaista on keskittyä haastatteluun tiedonkeruu- ja vuorovaikutustapahtumana, jossa kuuntelulla ja havainnoinnilla on keskeinen merkitys.

Ensivaikutelma ja kokonaiskuva haastateltavasta muodostuvat ensimmäisten minuuttien aikana. Suuri osa informaatiosta välittyy jo haastattelun ensimmäisen 15 minuutin aikana. Alkukontaktiin kannattaa keskittyä, koska sen antama informaatio on ainutkertaista.

Haastattelun intensiteettiä lisätään yleensä haastattelun keskivaiheilla. Tällöin kysytään esimerkiksi haastateltavan todellista hakumotivaatiota ja aikaansaannoksiin liittyviä kysymyksiä. Haastattelija voi tehdä tarkentavia kysymyksiä ja ottaa uudestaan esille jo käsiteltyjä aihepiirejä.

Jännittäminen ja epävarmuuden tunteet ovat ymmärrettävämpiä reaktioita työhönottohaastattelussa kuin se, että haastateltavana oleminen ja mahdollinen työpaikan saaminen ei herätä tunneperäisiä reaktioita ollenkaan. Jos hakija on motivoitunut saamaan tehtävän, hän kokee haastattelun tärkeäksi.

Haastattelussa kannattaa havainnoida, millä tavalla haastateltavan jännittyneisyys vaihtelee haastattelun aikana. Jännityksen vaihtelua voi seurata sekä suhteessa haastattelun vaiheeseen (eli onko jännittyneisyys suurinta esim. haastattelun alussa, keskivaiheessa vai lopussa) että suhteessa kysymyksiin. Jos henkilö on koko haastattelun aikana yhtä jännittynyt ja epävarma, voidaan olettaa, että se on joko hänelle luonteenomaista, tai että haastatteluilmapiirissä tai haastateltavan elämäntilanteessa on jotakin, joka pitää epävarmuutta ja jännittynyttä mielialaa yllä.

Haastattelukysymykset vuorovaikutuksen pohjana

Haastattelukysymykset voivat olla joko suljettuja (Mikä oli pääaineesi? Missä ... , Kuka ... ?) tai avoimia (Kertoisitko . .. , Mitä mieltä olet. .. ?). Pääpainon on hyvä olla avoimissa kysymyksissä. Lisäksi on hyvä esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, esimerkiksi: ”Miten päädyit tuollaiseen päätökseen? Kuvailisitko tarkemmin, mitä tarkoitat?”. Tarkasti ja konkreettisesti kysyminen palvelee osuvan tiedon saamista. Lisäksi haastateltavat yleensä kokevat myönteisenä haastattelutilanteen, jossa he ovat todella joutuneet pohtimaan asioita (Sundvik, 2005). Kuitenkin ilmaisusta välittyy kielellisen viestinnän avulla vain murto-osa. Sen takia ilme- ja elekielen havainnointi on haastattelussa tärkeää. Haastattelija voi käyttää havainnoinnissa myös omaa elämänkokemustaan, tervettä järkeään ja herkkyyttään niille tunnelmille ja vastatunteille, joita haastattelutilanne ja haastateltava hänessä herättävät.

Haastattelun aiheuttama kuormitus

Jos haastateltava kuormittuu ja väsyy selvästi haastattelun aiheuttamista paineista, voidaan oikeutetusti kysyä, mikä sitoo energiaa. Usein pintakontrolli ja roolimainen käyttäytyminen vaikuttavat niin, että energiankäyttö heikkenee ja haastateltavan on vaikeata pitää samaa energiatasoa ja viretilaa yllä koko haastattelun ajan. Jännittyneisyyden, viretilan ja toiminnan vaihtelut ovat tärkeitä haastattelun havainnoinnin lähteitä.

Myös eri aihepiirejä käsiteltäessä ilme- ja elekieli voivat muuttua. Esimerkiksi henkilö, joka on motivoitunut ja aidosti työstään kiinnostunut, puhuu siitä elävästi ja monipuolisesti.

Erilaisten painetilanteiden aiheuttamat reaktiot vaihtelevat yksilöittäin, eikä yksittäisestä käyttäytymisestä voida tehdä johtopäätöksiä sen merkityksestä. Mutta jos poikkeavilta tuntuvia reaktioita kertyy paljon, voidaan olettaa, että henkilö on poikkeuksellisen jännittynyt. Jännittyneisyys ja levottomuus voi puolestaan olla tilannekohtaista tai liittyä henkilön persoonallisuuteen. Haastattelijan pitäisi tuntea haastateltavan reaktiotavat hyvin voidakseen tehdä oikeita ja pitkälle meneviä johtopäätöksiä hänen ilme- ja elekielestään, varsinkin ulottaessaan niitä persoonallisuuteen. Niiden pohjalta voidaan tehdä vain oletuksia, joten ole varovainen tulkinnoissasi. Esimerkiksi luottaminen yhteen lyhyeen käyttäytymistapahtumaan voi johtaa harhaan.

Haastattelussa havainnoitavia reaktiotapoja ovat mm.:

- ✓ epäröivyys vastauksissa
- ✓ nopeat ja äkkinäiset liikkeet, jolloin haastateltava kääntyy poispäin haastattelijasta
- ✓ motorinen levottomuus
- ✓ tahattomat automatisoidut liikkeet; liikehdintä ja venyttely
- ✓ vaatteiden ja/tai silmälasien ”korjailu”
- ✓ käsien ja käsivarsien sitominen ristiin suojaksi
- ✓ puheen epäselvyys, äänenvoimakkuuden vaihtelut
- ✓ virhesanonnat
- ✓ lisääntynyt silmien räpyttely
- ✓ haukottelu, nopea pinnallinen tai raskas hengitys
- ✓ peitehymy.

Haastattelun lopetus ja yhteenveto

Valintahaastattelu lopetetaan sopimalla selkeästi valintaprosessin jatkotoimenpiteistä. Tässä yhteydessä voidaan myös pyytää hakijalta lupa ottaa yhteyttä aikaisempiin työnantajiin. Haastattelu päätetään aina neutraaleihin kysymyksiin niin, että haastateltava voi kokea itseään kohdellun arvostavasti ja hyvin.

Haastattelun lopussa on hyvä kysyä: ”Onko vielä jotakin, mitä haluat sanoa lopuksi?” Joskus tärkein tieto välittyy vasta tässä viimeisessä vastauksessa. Haastattelu lopetetaan kertomalla selkeästi nimittämisaikatauluun ja muihin jatkotoimenpiteisiin liittyvät suunnitelmat.

Mahdollisimman pian haastattelun jälkeen haastattelija tekee yhteenvedon haastattelusta, palauttaa mieleensä haastattelutapahtuman kulun ja kirjaa omat johtopäätöksensä ja vaikutelmansa muistiin.

Haastattelun tavoite on saavutettu, kun haastattelijalle on syntynyt kokonaiskuva haastateltavasta ja kerätty tieto on jäsentynyt kokonaisuudeksi. Työhistorian linjakkuus, ammatillisen suuntautuneisuuden jäsentyneisyys, aikaansaannokset työssä, pätevyys ja haastateltavan eletty elämä muodostavat kokonaisuuden, josta voidaan tehdä johtopäätöksiä valintaa varten. Samoin mahdolliset työhistorian katkokset, solmukohdat ja kriisit vaikuttavat kokonaiskuvaan haastateltavasta.

Haastattelun kommunikaatioilmapiiri, ja haastateltavan reaktiot eri aihepiirejä käsiteltäessä vahvistavat syntynyttä kokonaiskuvaa.

Yleisiä valintahaastattelun tulkintaohjeita ei voida antaa. Jokaisen haastateltavan työhistoria ja elämäntilanne sekä reaktiotavat vaikuttavat siihen, mitä yksilöllisesti vaihtelevia johtopäätöksiä voidaan tehdä haastattelun perusteella. Sen takia esimerkiksi ylitulkinnat ja liian yleiset johtopäätökset eivät ole oikeutettuja.

APUA "POIKKEAVIIN" HAASTATTELUTILANTEISIIN

Miten toimia jos..

haastateltava vastaa kysymyksen vierestä.

✓ Jos haastateltava ei vastaa kysymykseen, on hyvä tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä ja varmistaa siten ymmärrys.

haastateltava on hyvin niukkasanainen.

✓ Niukkasanaisen haastateltavan kohdalla on hyvä miettiä lisäkysymyksiä, joilla saa täydennystä vastauksiin.

haastateltavan vastaukset ovat hyvin pitkiä ja laveasanaisia.

✓ Laveasanaisia vastauksia tulisi pyrkiä rajaamaan, jotta aika ei kuluisi epäolennaisuuksiin.

✓ Pitkä, lavea aloitus saattaa johtaa siihen, että haastattelijan ja/tai haastateltavan keskittyminen herpaantuu lopussa, eikä haastattelija mahdollisesti jaksa tehdä tarkentavia kysymyksiä silloin kun se olisi tarpeen.

haastateltava paljastaa jotakin sosiaalisesti kiusallista.

✓ Jos haastateltava on halukas kertomaan asiasta, ei haastattelijan ole syytä kiusaantua. Haastattelija voi jättää tiedon omaan arvoonsa tai kysyä, miksi haastateltava haluaa kertoa asiasta.

haastateltava on hyvin rauhaton tai jännittynyt.

✓ Aluksi on hyvä keskustella yleisemmistä aiheista, jotta haastateltava onnistuisi rentoutumaan ja saisi aikaa tottua tilanteeseen.

Jälkeenpäin on hyvä miettiä, miksi haastateltava vastasi tietyllä tavalla. Myös haastattelija voi saada tilanteen tuntumaan kiusalliselta. Haastattelija saattaa esittää epäolennaisia kysymyksiä. Valmiit kysymyslistat ja hyvä ennakkovalmistautuminen auttavat. Myös haastateltavalla on vastuu siitä, että hän tuo soveltuvissa kohdin esille olennaiseksi katsomansa työkokemuksen, ansionsa tai muut sellaiset asiat, joita hän pitää tärkeinä työtehtävän kannalta (Sundvik, 2005).

Kaiken kaikkiaan avoin ja kuunteleva asenne on haastattelijan paras työväline. Hyvin suoritettu haastattelu etenee niin, että haastateltava voi keskustelun päätteeksi kokea selvinneensä tilanteesta ”kasvojaan menettämättä” ja tuoneensa esille niitä asioita, joita hän pitää tärkeinä haettavana olevan tehtävän kannalta.

Haastattelijan muistilista

- ✓ **Valmistaudu hyvin.**
- ✓ **Ole järjestelmällinen.**
- ✓ **Syvenny haastateltavaan.**
- ✓ **Älä ole liian hallitseva.**
- ✓ **Uskalla kysyä myös vaikeat kysymykset.**
- ✓ **Tiedosta omat tunnereaktiosi.**
- ✓ **Arvioi ennakkoluulottomasti, mutta älä tee vähistä havainnoista liian laajoja tulkintoja.**

2.3.3 Syvähaastattelu

Syvähaastattelun avulla voidaan saada hyödyllistä lisätietoa hakijoista. Syvähaastattelua eli täydentävää haastattelua ei tarvita kuitenkaan kaikissa rekrytointiprosesseissa. Varsinkin ylimmän johdon tehtävissä syvähaastattelun mahdollisuutta kannattaa hyödyntää.

Tähän arviointivaiheen loppupuolella toteutettavaan haastatteluun kutsutaan yleensä enintään kolme hakijaa. Syvähaastattelun tarkoituksena on varmistaa, mihin hakija on valmis sitoutumaan. Hakija tietää olevansa tällöin hyvin lähellä tulla valituksi, koska tässä vaiheessa puhutaan jo tulevan tehtävän ja työn suunnittelusta. Yleensä olisi hyvä jos syvähaastattelu toteutettaisiin kahden kesken, koska tällöin voidaan puhua tavanomaista luottamuksellisemmin yksityisistäkin asioista. Syvähaastattelussa haastattelija on joko lähin esimies tai organisaation ylimpään johtoon kuuluva (esim. virastopäällikkö, kansliapäällikkö tai ministeri)

varsinkin jos nämä eivät esim. ylimmän johdon rekrytointiprosessissa ole osallistuneet aiempiin haastatteluihin. Mikäli on toteutettu psykologinen henkilöarviointi niin syvähaastattelussa on mahdollisuus ikään kuin tarkistaa ja koettaa ymmärtää, mitä haasteltavan testitulokset tarkoittavat ja miten ne kenties näkyvät hänen käyttäytymisessään.

Varsinaisen haastattelun menetelmät sopivat myös syvähaastatteluun. Syvähaastattelussa ei voida kuitenkaan hyödyntää kovin jäsenneltyä haastattelurunkoa, vaan haastattelun tulee olla rakenteeltaan melko avoin. Tästä huolimatta on etukäteen mietittävä ja valmisteltava, mistä asioista halutaan tarkennusta ja näkemystä. Näitä asioita ei voi olla kovin monta, koska kuhunkin aiheeseen on varattava riittävästi aikaa keskustelulle ja lisäkysymyksille. Syvähaastattelu on siis eräässä mielessä jo johtamistyötä, jossa mukana on tiedon keräämistä ja yhdessä sopimista. Haastattelussa varmistetaan myös, että molemmat osapuolet kokevat ratkaisussa olevansa voittajia. Tällöin organisaatio saa tekijän, joka on kykenevä ja motivoitunut tehtävään. Hakija puolestaan kokee tehtävän olevan sellainen, jossa hänen osaamisensa ja persoonansa pääsevät oikeuksiinsa.

Syvähaastattelu tarjoaa viimeisen ja vaikuttavimman mahdollisuuden ottaa huomioon rekrytointiprosessin yhteen sovittava eli ns. konstruktiivinen näkökulma. Se tuo esille tärkeitä onnistuneen rekrytoinnin edellytyksiä.

Rekrytoinnissa on kyse kaksipuolisesta neuvotteluprosessista, jossa odotukset ja vaatimukset parhaimmillaan kohtaavat. On selvää, että tietyt ammattiin liittyvät taidot ja kokemukset ovat keskeisesti esillä, mutta ne eivät saa olla ainoa asia, jonka rekrytoiva osapuoli tuo neuvoteltavaksi. Työ on tärkeä osa-alue jokaisen elämässä. Työympäristön on tarjottava kokonaisuus, jossa uusi henkilö haluaa toteuttaa osaamistaan täysimääräisesti ja motivoituneena. Rekrytointiprosessissa ja erityisesti syvähaastattelussa tai vastaavassa luottamuksellisessa tilanteessa keskustellaan ”paketista”, joka sisältää laajan joukon työviihtyvyyden kannalta olennaisia asioita. Asiat on pyrittävä tuomaan esille rehellisesti ja läpinäkyvästi. Tämä koskee myös hakijaa. Hakijan ammatillisen osaamisen ja persoonan on sopeuduttava rekrytoivaan organisaatioon. Organisaation on puolestaan annettava riittävät mahdollisuudet hyödyntää hakijan osaamista sekä mahdollisuudet työssä viihtymiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Hyvin toteutetulla rekrytointiprosessilla varmistetaan ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilön löytyminen ja lisäksi parannetaan edellytyksiä hänen myöhemmälle sopeutumiselleen organisaatioon (Anderson & Cunningham-Snell, 2000).

2.4 Haastatteluvaiheessa huomioon otettavat normit

2.4.1 Yksityisyyden suoja

Haastatteluvaihetta ohjaavat normit liittyvät pääasiallisesti haastateltavan yksityisyyden suojan turvaamiseen. Haastatteluun valmistautumiseen kuuluu myös yksityisyyden suojaa koskeviin säännöksiin perehtyminen. Haastattelijoiden on jokaisessa haastattelussa oltava selvillä siitä, mitä seikkoja on kysyttävä ja voidaan kysyä tehtävien menestyksellisen hoidon varmistamiseksi. Toisaalta on myös oltava selvillä siitä, mitkä asiat eivät kuulu työpaikkahaastatteluun.

Valintamenettelyssä, kuten palvelussuhteen aikanakin, lähtökohtana on, että henkilötietoja kerätään aina henkilöltä itseltään. Jos tietoja kerätään muualta, siihen on saatava työnhakijan/-tekijän lupa (laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004, nykyisin *työelämän tietosuojalaki*, jäljempänä YksTL, 4 §). Työelämän tietosuojalakia sovelletaan myös virkamieheen ja virkasuhteeseen, vaikka laissa käytetään termiä työntekijä ja työsuhde.

Viranomainen saa työnantajana käsitellä vain välittömästi työntekijän virka- tai työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja (YksTL 3 §). Työnantajalla on velvollisuus myös pyydettäessä perustella hakijalle, miksi tiedot ovat tarpeellisia. Säännöksen sisältöä ja tarkoitusta on selostettu jo aikaisempaa lakia koskeneessa hallituksen esityksessä (HE 75/2000) ja säännös on sisällöltään edelleen samanlainen. Perusteluissa on tuotu esiin seuraavat näkökohdat:

> *Tarpeellisuusvaatimusta sovelletaan myös työhönottotilanteessa. Työnantajan oikeutta kerätä työnhakijan henkilötietoja tarkastellaan siitä työtehtävästä lähtien, johon työnhakijaksi ilmoittautunut haluaa. Tarpeellisia ovat silloin lähinnä sellaiset tiedot, jotka osoittavat hakijan pätevyyttä ja sopivuutta kyseiseen tehtävään. Työnantaja voi myös hankkia työnhakijaa koskevan lausunnon hänen terveydellisestä sopivuudestaan haettuun tehtävään. Työnhakijalta voitaisiin kysyä myös työnantajan velvoitteiden toteuttamiseen liittyviä teknisiä tietoja, joita sinänsä ei tarvittaisi valintapäätöstä tehtäessä. Kuitenkaan esimerkiksi pankkitiliä ja veroprosenttia koskevat tiedot eivät ole tässä vaiheessa tarpeellisia tietoja. Työnhakutilanne voi olla myös sellainen, jossa henkilö hakee useampaa työtehtävää tai jossa työnantaja voi käyttää keräämiään tietoja myöhemmin uusia työntekijöitä valittaessa. Tällöin on varmistettava, että työnhakija tietää häneltä kerättävien tietojen käyttötarkoituksen.*

Työnhakija voi jättää vastaamatta kysymykseen, joka ei ole työsuhteen kannalta tarpeellinen. Työnhakija voi myös pyytää työnantajalta selvityksen, miten kysytty henkilötieto on välittömästi työsuhteen kannalta työhönottotilanteessa tarpeellinen. Tällä tavoin meneteltäessä voidaan välttää jälkikäteen syntyviä erimielisyyksiä. Käytännössä työnhakija on kuitenkin yleensä sellaisessa asemassa, että jättämällä vastaamatta työnantajan esittämiin kysymyksiin hän voi vaarantaa mahdollisuutensa työpaikan saamiseen. Tarpeellisuusvaatimus mahdollistaa joka tapauksessa sen, että työnhakija voisi antaa puutteellisen tai epätäydellisen vastauksen kysymykseen, joka ei liity välittömästi työsuhteeseen. Puutteellisen tai epätäydellisen vastauksen antaminen ei saisi johtaa työnhakijan kannalta kielteisiin seuraamuksiin.

Tarpeellisuusvaatimusta sovelletaan myös työnantajan keräämään tietoon, joka on saatu työnhakijaa tai työntekijää testaamalla taikka arvioimalla. Työnantajan teettämien henkilö- ja soveltuvuusarviointitestien on oltava työsuhteen kannalta tarpeellisia. (YksTL 3 §)

Virkamiesten valinnassa viranomaisen on pystyttävä osoittamaan, että työnantaja on kerättyjen tietojen perusteella valinnut avoinna olevaan tehtävään ansioituneimman hakijan. Haastattelu- ja henkilöarviointivaihe ovat keskeisiä tietojen keräämisen kannalta ja niissä on oltava huolellinen yksityisyyden suojaa koskevan lainsäädännön noudattamisessa. Kuitenkin työnantajan on pyrittävä saamaan valintaa varten riittävä ja olennainen tieto voidakseen arvioida, kuka hakijoista on pätevin ja soveltuvin tehtävään.

Valintahaastattelussa ei pääsääntöisesti tehdä hakijan terveydentilaan liittyviä kysymyksiä. Henkilön terveydentilaa koskeva tieto voi liittyä niin somaattisiin kuin mielenterveyteen liittyviin ongelmiin. Työelämän tietosuojalain mukaan (14 §) työntekijöiden terveydentilaa koskevien tarkastusten ja testien suorittamiseen tulee käyttää vain terveydenhuollon ammattihenkilöitä ja terveydenhuollon palveluita.

Laissa perustellaan myös, mihin tarkoitukseen tällaista tietoa voidaan käyttää. On tärkeää ymmärtää, että henkilöarviointitutkimuksen yhteydessä ei saa arvioida henkilön terveyden tilaa tai käyttää terveydentilaa koskevaa tietoa arvioinnin pohjana. Varsinkin silloin, kun arvioidaan henkilön persoonallisuutta ja tähän liittyvää psykologista dynamiikkaa, on oltava tarkkana. Kuitenkin työnantajan näkökulmasta on tärkeää selvittää hakijan työkykyisyys. Työkykyisyyteen vaikuttavan terveydentilan arvioi terveydenhuollon ammattihenkilö tilanteessa, jossa näin päätetään. Virkamieslain 8 b §:ssä säädetään mahdollisuudesta selvittää hakijan työkykyä ennen nimitystä.

Henkilötietojen käsittelyssä on huomioitava EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679), asetusta täydentävä ja täsmentävä tietosuojalaki (1050/2018) sekä työelä-

män tietosuojalaki. Viranomaisten toiminnan julkisuudesta annettua lakia sovelletaan, kun henkilötietoja luovutetaan viranomaisen henkilörekisteristä.

EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 9 artiklan 1 kohdassa määritellään, mitkä tiedot kuuluvat erityisiin henkilötietoryhmiin eli arkaluonteisiin tietoihin. Näiden tietojen käsittely on pääsääntöisesti kielletty:

1) rotu tai etninen alkuperä
2) poliittinen mielipide
3) uskonnollinen tai filosofinen vakaumus tai ammattiliiton jäsenyys
4) geneettisten tai biometristen tietojen käsittely henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten;
5) terveyttä koskevat tiedot
6) henkilön seksuaalinen käyttäytyminen tai suuntautuminen.

Työnantaja ei saa lähtökohtaisesti käsitellä näitä tietoja, mutta sääntöön on runsaasti poikkeuksia.

On kuitenkin otettava huomioon, että työnantajan pitää aina pystyä osoittamaan, että työntekijää koskevan tiedon kerääminen tai käsitteleminen on työsuhteen kannalta tarpeellista. Toisaalta edellä mainittuja erityisiin henkilötietoryhmiin kuuluvia tietoja käytetään ja käsitellään useissa eri yhteyksissä. Poikkeuksista säädetään tietosuoja-asetuksen 9 artiklan 2 kohdassa sekä tietosuojalaissa ja työelämän tietosuojalaissa säädetään melko yksityiskohtaisesti missä tilanteessa työnantaja saa käsitellä terveydentilatietoja[2].

Lisätietoa:
Työ- ja elinkeinoministeriö: Yksityisyyden suoja työelämässä
Tietosuojavaltuutetun toimisto: Työelämän tietosuojan käsikirja

2 Nyyssölä 2018, s. 105. 110

2.5 Arviointivaiheen tehtävät III – Taustan ja historian tarkastelu

TEHTÄVÄ 8
Tausta- ja historia-tarkastelu

2.5.1 Aiemmat työpaikat ja yksityisyyden suoja

Hakutilanteessa on yleistä ja suositeltavaakin olla yhteydessä aikaisempiin työnantajiin ja esimiehiin. Kuten edellä on todettu, työelämän tietosuojalaissa säännellään tietojen keräämistä ja yksityisyyden suojaa. Jos tietoja kerätään muualta kuin työnhakijalta/-tekijältä, häneltä on hankittava suostumus tietojen keräämiseen. Tämä koskee tiedon keräämistä aikaisemmalta työnantajalta, kollegalta, internetistä tai muusta lähteestä. Luontevinta on viimeistään varsinaisessa haastattelussa pyytää hakijalta lupa olla yhteydessä nykyiseen ja/tai aiempiin työantajiin ja kysyä, keitä hakija voisi nimetä tietolähteeksi.

2.5.2 Taustatietojen merkitys ja niiden käytön rajoituksia

Aikaisempi toiminta ei välttämättä kerro siitä, miten ihminen toimii nyt ja tulevaisuudessa. Laajasti katsottuna varsinkin ajattelu- ja toimintatavat, jotka ovat temperamentin ja persoonallisuuden ohjaamia, ovat usein rutinoituneet aikuisiässä melko vahvoiksi. Monissa asioissa kokemisen tapamme ja toimintatapamme säilyvät sellaisina kuin ne ovat aiemmin olleet. Kuitenkin on pidettävä mielessä, että tilanne- ja muut tekijät vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen. Voimakkaat kokemukset, kuten traumat, voivat myös muuttaa kokemis- ja toimintatapoja. Vaikka hakijan toiminnasta ja käyttäytymisestä aikaisemmista työpaikoista saataisiin objektiivistakin tietoa, siitä ei voida vetää kovin vahvoja johtopäätöksiä.

Tärkeätä on myös huomata, että tausta- ja referenssitiedot ovat usein moninkertaisesti tulkittuja ja joiltain osin tarkoitushakuisia. Aikaisempi työnantaja on tehnyt hakijan käyttäytymisestä tulkintansa omista lähtökohdistaan tuntematta useinkaan tilannetta kovin kattavasti. Kun tämä tulkinta välitetään rekrytoivan organisaation edustajalle, syntyy taas uusi tulkinta. Tällöin voi syntyä hyvä-huono -asetelma. Esimerkiksi alun perin melkoisen tavanomaisista tai keskinkertaisista suorituksista saadaankin ”upeita” tai ”pahoja pettymyksiä”. Harmaansävyjä on vaikeampi havaita kuin mustaa ja valkoista. Kokeneiden henkilöarvioijien mukaan referenssihenkilöillä on usein vaikeuksia kertoa hakijan huonoja puolia, ja heiltä saadaankin helposti liian myönteistä palautetta.

Referenssitietoja kysyttäessä on tärkeää, että kysyjä pyrkii saamaan tietoa mahdollisimman konkreettisista tekemisistä ja toistuvista tilanteista. Yleisluonteisesta persoonallisuuden luonnehdinnasta ei useinkaan ole hyötyä.

Referenssi- ja taustatiedot ovat tärkeää lisäinformaatiota. Hakijan edelliseltä työnantajalta saadaan usein luotettavampaa tietoa kuin nykyiseltä työnantajalta, varsinkin jos hakija on ollut nykyisessä työtehtävässään suhteellisen lyhyen aikaa.

2.6 Arviointivaiheen tehtävät IV – Henkilöarviointi

TEHTÄVÄ 9
Henkilöarviointi
(mahd. syvähaastattelu)

Henkilöarviointi, jota kutsutaan myös henkilöarviointitutkimukseksi, soveltuvuusarvioinniksi, psykologiseksi testaamiseksi tai vain testaamiseksi, on edellisiä vaiheita harkinnanvaraisempi. Varsinkin selkeissä asiantuntijatehtävissä ja toisinaan myös tilanteissa, joissa hakijat tunnetaan ennalta, ei ole tarpeen käyttää henkilöarviointia. Henkilöarviointi on kuitenkin tärkeä lisäinformaation lähde hyvää käsitteellistä ajattelukykyä, kokonaisuuksien hahmottamiskykyä ja vuorovaikutustaitoja sekä vahvaa moraalia vaativissa johtaja- ja päällikkötehtävien sekä johtavien asiantuntijoiden hakutilanteissa.

2.6.1 Henkilöarvioinnin määritelmä

Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan työorganisaatiossa tehtävää organisaation sisäisen tai ulkopuolisen asiantuntijan yksittäisistä henkilöistä tekemää tutkimusta. Tutkimus tehdään tähän tarkoitukseen suunnitelluilla, systemaattisilla menetelmillä. Näiden menetelmien avulla pyritään arvioimaan tai ennustamaan henkilön työssä suoriutumista tai kehittämistarpeita tutkimalla hänen ajatteluaan, osaamistaan, kykyjään, ominaisuuksiaan tai toimintamallejaan. Organisaation johto, esimiehet tai arvioitu henkilö itse käyttävät arvioinnin tuloksia hyväkseen päätöksen teossa (Honkanen & Nyman, 2001).

2.6.2 Henkilöarvioinnin luotettavuus

Henkilöarviointien luotettavuus muodostuu mm. seuraavista tekijöistä (Honkanen ym. 2005):

- ✓ **Tavoitteiden ja arviointikriteerien määrittely**
  Tämä on henkilöarvioinnin kannalta hyvin tärkeä vaihe, sillä se ratkaisee myös seuraavien vaiheiden onnistumisen.

- ✓ **Menetelmien valinta**
  Kyse ei ole vain siitä, että on käytetty teknisesti hyviä ja luotettavia välineitä sillä jos kriteerit on määritelty huonosti, kerätään helposti väärää tietoa luotettavillakin menetelmillä.

- ✓ **Arviointitilanteen toteutus**
  Arviointitilanteen tulee olla hyvin suunniteltu ja järjestelmällinen, jotta saadaan vertailukelpoista tietoa.

- ✓ **Tulosten analysointi ja raportointi**
  Henkilöarvioinnissa haastavinta ja työläintä on saadun aineiston tulkinta ja työtehtävään suhteuttaminen.

- ✓ **Raportin käyttö ja palautteet**
  Jos haastattelujen ja arviointien tuloksia ei osata raportoida ja kommunikoida oikein, voi päätöksenteko perustua vääriin seikkoihin.

Lisäksi henkilöarvioinnin tilaajan tulee pyrkiä selvittämään henkilöarvioitsijan pätevyys.

> Ministeriöiden johdon haastatteluissa (Laine, 2011) kävi selväksi, että haastattelu koetaan ministeriöissä tärkeimmäksi valintamenetelmäksi. Kuitenkin on huomattava, että ns. tavallisen työpaikkahaastattelun tosiasiallinen validiteetti (pätevyys) eli kyky antaa sitä tietoa mitä ollaan hakemassa, (esim. onko haastattelussa hyväksi arvioitu myös työssään hyvä) vaihtelee niinkin laajalla skaalalla kuin 0,08…0,38 (Schuler, 1998). Laineen haastattelututkimuksessa henkilöarviointi koettiin osassa haastatelluista ministeriöistä olennaiseksi lisätiedon lähteeksi, mutta osin siihen suhtauduttiin asenteellisen torjuvasti tai siinä oli törmätty huonoihin kokemuksiin ja nämä kokemukset ohjasivat ajattelua laajemminkin ministeriön toimintatavoissa. Kuitenkin tutkimusten mukaan henkilöarviointi toteutettuna ns. arviointikeskusmallilla (assessment center) tuottaa heikoimmillaankin saman validiteetin kuin paras ns. tavallinen työpaikkahaastattelu. Parhaimmillaan henkilöarvioinnin validiteetiksi on saatu niinkin korkea luku kuin 0,7 (Schmidt & Hunter, 1998).

Täytyy toki muistaa, kun kyse on käyttäytymistieteen menetelmistä, ettei mikään ennuste voi tulla lähellekään sataa prosenttia. Kuitenkin, jos jossain organisaatiossa käytetään systemaattisesti asianmukaisesti toteutettua henkilöarviointia valinnoissa, tulisi tämän pitkän ajan kuluessa näkyä siinä, että yhä suurempi osa rekrytoiduista täyttää odotetut korkeat suoritustavoitteet (Honkanen, 2005).

Henkilöarvioinnissa olennaiseksi nousevatkin tehtäväkuvan ja tehtäväanalyysin kautta luodut valintakriteerit. Em. haastattelututkimuksen perusteella näyttää kuitenkin siltä, ettei tehtäväanalyysiin aina panosteta riittävästi, jolloin henkilöarviointien osuvuus kärsii.

2.6.3 Henkilöarvioinnin hyödyt

Henkilöarviointiin liittyy monenlaisia hyötyjä. Henkilöarvioinnin käyttöä valtionhallinnossa tehtävien virkanimitysten valmistelussa voidaan perustella seuraavilla syillä (Valtiovarainministeriön ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista VM 2643/00.00.00/2018 ja Honkanen, 2005):

Henkilöarviointi

- ✓ asettaa kaikki arvioitavat hakijat samaan lähtötilanteeseen, jossa heitä kohdellaan tasavertaisesti erilaisista taustatekijöistä riippumatta. Menettely toteuttaa näin hakijoiden tasapuolisen kohtelun vaatimusta.
- ✓ toimii ammatillisiin seikkoihin perustuvana työhönoton välineenä, koska tarkoituksena on mitata ominaisuuksia ja valmiuksia juuri tietyn tehtävän kannalta.
- ✓ antaa yhden lisäulottuvuuden ja tuottaa päätöksen teon pohjalle hyödyllistä lisätietoa valintaratkaisun tekemistä varten.
- ✓ lisää objektiivisuutta, kun arvioinnin tekijä on ulkopuolinen taho.
- ✓ vähentää tai tehostaa esimiesten arviointityöhön käyttämää aikaa.
- ✓ tekee ylipäänsä arviointi- ja päätöksentekoprosessin sujuvammaksi.
- ✓ parantaa ylipäänsä päätösten laatua.
- ✓ opettaa esimiehet hahmottamaan paremmin esim. valintoihin liittyviä tekijöitä.

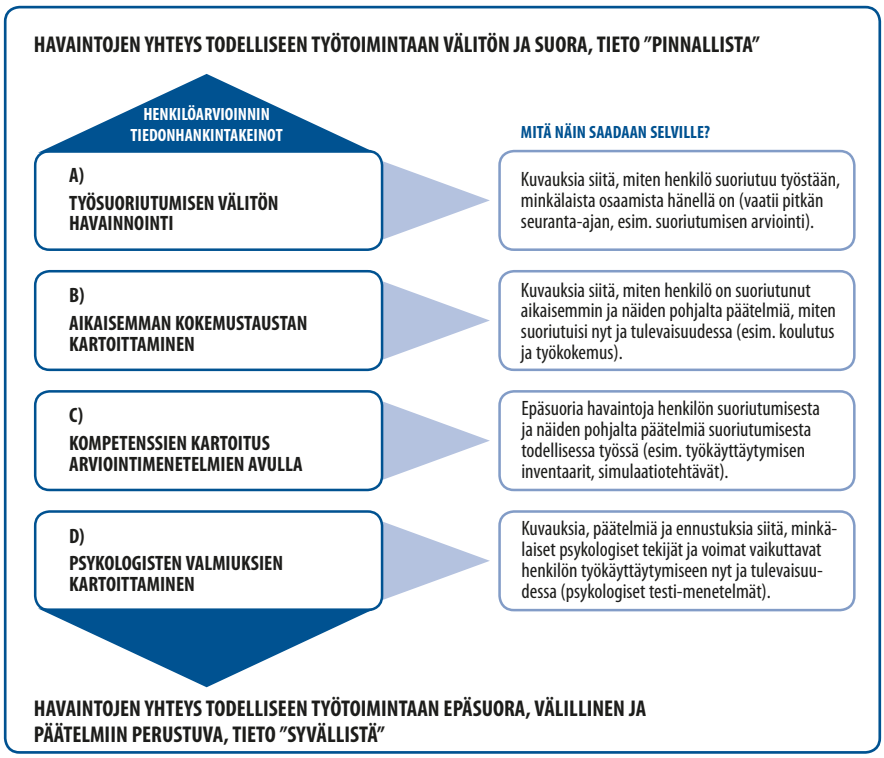
Henkilöarviointi kestää pääsääntöisesti yhden työpäivän. Se on haettavan työtehtävän tarpeisiin suunniteltu tutkimusjakso, jonka aikana parhaita hakijoita arvioidaan eri menetelmien avulla. Tutkimuksen tekijä laatii tutkimuksesta kirjallisen yhteenvedon ja arvion.

Henkilöarvion tulosten tarkoituksena on täydentää haastattelun perusteella tehtyä arviointia. Tuloksista on apua silloin, kun täytettävä tehtävä vaatii suorittajaltaan erityisiä taitoja sekä tiettyjä persoonallisia ominaisuuksia.

2.6.4 Henkilöarviointeja voidaan tehdä eri tasoilla

Valtion organisaatiossa kerätään erilaisten henkilökohtaisten suoritusarvioiden ja osaamiskartoitusten avulla jatkuvasti tietoa työntekijöiden suoriutumisesta, osaamisesta ja kehittämistarpeista henkilöstöjohtamisen tarpeisiin. Arviointi voi olla myös arkipäiväistä ja epämuodollista. Jos esimies tekee arviointia säännöllisesti, hänelle alkaa vähitellen muodostua hyvinkin tarkka käsitys eri ihmisten suoriutumistasosta, työskentelytyylistä ja siitä, minkälaista tukea tai kehittämistä kukin työntekijä tarvitsisi parantaakseen suoriutumistaan. Arvioinnin voi tehdä myös henkilöarviointikonsultti, jolloin työntekijää haastatellaan ja testataan erilaisten menetelmien avulla arviointitilaisuudessa.

Seuraavassa kuvassa kuvataan arvioinnin eri tapoja ja tasoja ja sitä, miten arvioinnista voi edetä työntekijöiden näkyvän työsuoriutumisen havainnoinnista yksilön sisäisten psykologisten ominaisuuksien arvioimiseen. Vasemmalla ovat arvioinnin eri tasot ja niihin liittyvät arvioinnin keinot (A, B, C ja D). Oikealla kuvataan se, mitä tietoa saadaan esille eri tavoin. Kaksisuuntainen pystynuoli kuvaa sitä, kuinka ”syvää vs. pinnallista” tai ”suoraa vs. epäsuoraa” tietoa eri arviointikeinot eri tasoilla tuottavat. Kuvan eritasoisista henkilöiden arviointitavoista vain D-tason arviointi on sellainen, jota esim. lainsäädännössä tarkoitetaan henkilöarvioinnilla. Tällainen arviointi edellyttää arvioijalta psykologisten tutkimusvälineiden käyttöä ja arvioijalta psykologin pätevyyttä.



Mukailtu, Honkanen (2005)

2.6.5 Henkilö- ja soveltuvuusarvioinnin tilaaminen

Soveltuvuusarvioinnin tilaaminen voidaan kuvata prosessina, johon kuuluvat seuraavat vaiheet:

1. Tavoitteiden määrittely

Ennen menettelytavan valintaa on määriteltävä, mitä henkilöarvioinnilla tavoitellaan. Arviointikriteerien huolellinen määrittely on avain onnistuneeseen henkilöarviointiin.

Konsultille tulee tehtävä- ja henkilöanalyysien pohjalta alustavasti selvittää, millaisia tehtäviä avoinna olevaan tehtävään kuuluu, minkälaista osaamista, kykyjä ja muita ominaisuuksia edellytetään sekä miten tehtävä liittyy organisaation toimintastrategioihin ja prosesseihin.

Valmistele huolella valintakriteerit ja keskustele henkilöarviointikonsultin kanssa riittävästi, että hän ymmärtää mitä hakijalta odotetaan ja millaiseen toimintaympäristöön ja -kulttuuriin hän tulee.

Tämän jälkeen konsultti kertoo niistä mahdollisuuksista ja toisaalta myös rajoituksista, joita arviointimenettelyn käyttöön tässä tapauksessa liittyy, sekä henkilöarviointiin liittyvistä periaatteista (menettelytapa, prosessi ja eettiset periaatteet).

2. Sopimuksen tekeminen

Virastot voivat käyttää Hansel Oy:n kilpailuttamaa henkilöarviointitutkimusten tekijää. Kuitenkin jokaisesta erillisestä arviointiprosessista tulee tehdä sopimus. Sopimuksessa kuvataan ainakin haettava tehtävä ja määritellään hakuprosessin aikarajat, laajuus ja palkkioperiaatteet (viittaus esim. hankintasopimukseen).

3. Arvioitavien informointi ja motivointi

Henkilö- ja suoritusarviointien tekemiseen tarvitaan ehdottomasti arvioitavan henkilön lupa. Hyvään arviointikäytäntöön kuuluu, että arvioitaville kerrotaan, miksi arviointi tehdään ja mikä menettelyn merkitys kokonaisarvioinnissa on. Arvioitaville on myös kerrottava, miten arviointitietoja käytetään ja millaisia arviointimenetelmät ovat. Konsultin ja arvioinnin teettäjän on hyvä sopia, mitä kumpikin kertoo näistä asioista hakijalle. Koko prosessin aikana on otettava huomioon arvioitavan oikeusturva yleisesti. Arvioitavalla on oikeus keskeyttää prosessi missä vaiheessa tahansa niin halutessaan.

4. Palautteenanto ja raportin luottamuksellisuus

Arvioitavan henkilön tulee saada arviointiraportti itselleen. Arvioitavalla on oikeus saada samansisältöinen palaute kuin organisaatiolle annetaan, riippumatta siitä, raportoidaanko tuloksista kirjallisesti vai suullisesti. Valtion virastojen tulisi saada arviointitulokset aina kirjallisessa muodossa. Tämän lisäksi konsultin tulisi esitellä arviointi suullisesti, jolloin voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. Raportteja tehdään vain yksi versio, mutta sitä voidaan tarvittaessa kopioida hetkelliseen käyttöön ja tuhota kopiot esim. kokoustilanteen jälkeen. Raportista ei tule tehdä tiivistelmiä tai yleisesityksiä. Raportti kannattaa yleensä pitää jakelussa paperiversiona, sillä sähköinen dokumentti saattaa jäädä tietokoneen muistiin ja tulla esiin myöhemmin väärässä yhteydessä. On myös hyvä muistaa, että konsultin ei pitäisi luovuttaa raporttia toimeksiantajalle, mikäli arvioitava keskeyttää prosessin.

Tilaajaorganisaation on määriteltävä, keillä kaikilla organisaatiossa on pääsy raporttiin ja siihen liittyvään muuhun palauteinformaatioon. Käyttöoikeus on syytä yksilöidä raporttiin. Henkilötietolaissa säädetään vaitiolovelvollisuudesta seuraavasti: ”joka henkilötietojen käsittelyyn liittyviä toimenpiteitä suorittaessaan on saanut tietää jotakin toisen henkilön ominaisuuksista, henkilökohtaisista oloista tai taloudellisesta asemasta, ei saa tämän lain vastaisesti sivulliselle ilmaista näin saamiaan tietoja”. Sivullisia eivät ole hakija itse, työnantaja, työnantajan palveluksessa henkilötietoja käsittelevä eikä konsultti.

Usein henkilöstövalinnoista päätetään kokouksissa, jolloin paikalla on myös ihmisiä, jotka voidaan edellä olevan lainkohdan mukaan laskea sivullisiksi. Tällöin konsultin kanssa on neuvoteltava siitä, miten arvioinnin tuloksista voidaan eettisesti raportoida. Mahdollista on valita suppea ryhmä, joka tekee ehdotuksen valittavasta, ei vain henkilöarvioinnin, vaan myös kaiken muun tarjolla olevan tiedon pohjalta. Toinen mahdollisuus on se, että konsultti laatii arvioinneista tiivistelmät, jotka hän voi esittää tiukasti sivullisilta suljetussa kokoustilanteessa. Tiivistetyssäkin yhteenvedossa tulisi kuitenkin käsitellä hakijoita erikseen. Esim. suoria vertailutaulukoita ei ole hyvä tehdä. Jos näitä tehtäisiin, myös hakijoiden olisi saatava nähdä, mitä heistä tuossa uudessa yhteenvedossa mainitaan ja tällöin paljastuisi muiden hakijoiden arviointitiedot ”sivulliselle” henkilölle.

Arvioinnista saatava raportti on ehdottomasti luottamuksellinen. Jos sitä joudutaan kopioimaan valintaryhmää varten, kaikki kopiot on kerättävä pois ja hävitettävä asianmukaisesti (silputtava) tilaisuuden jälkeen.

2.7 Henkilöarviointiin ja testaamiseen liittyvät normit

Valintamenettelyn arviointivaiheessa käytettävistä henkilö- tai soveltuvuusarvioinneista ja huumausainetesteistä on säännökset työelämän tietosuojalaissa. Säännöksiä sovelletaan myös virkamieheen ja virkasuhteessa olevaan sekä soveltuvin osin työnhakijaan.

2.7.1 Henkilö- tai soveltuvuusarvioinnit

Työnhakijaa voidaan hänen suostumuksellaan testata henkilö- tai soveltuvuusarvioinnein. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää työtehtävien hoidon edellytyksiä tai koulutus- ja muun ammatillisen kehittämisen tarvetta.

Työntekijää voidaan testata vain hänen suostumuksellaan (YksTL 13.1 §). Kieltäytyminen testauksesta merkitsee kuitenkin sitä, ettei hakijasta saada yhtä laajasti tietoa kuin muista, testiin osallistuneista hakijoista. Tämä voi vaikuttaa siihen, ettei kieltäytynyttä hakijaa lopulta valita virkaan tai tehtävään.

Lain mukaan työnantaja vastaa käytettävän testin laadusta. Työnantajan on varmistuttava siitä, että testejä tehtäessä käytetään luotettavia testausmenetelmiä ja testien suorittajat ovat asiantuntevia. Työnantaja vastaa myös siitä, että testauksella saadut tiedot ovat virheettömiä. Lain mukaan ”tietojen virheettömyyttä varmistettaessa on otettava huomioon testausmenetelmä ja sen luonne” (YksTL 13.1 §).

Henkilöarvioinnista laadittavat henkilökohtaiset tulokset ovat täysin luottamuksellisia eikä muilla kuin asianomaisella henkilöllä ole oikeutta ilman hänen lupaansa tutustua niihin (JulkisuusL 24 § 29 k). Työnantaja saa käyttöönsä arvioinnin suorittajan laatiman lausunnon, joka sisältää arvioinnin kohteena olleiden henkilöiden ominaisuuksien vertailun viran tehtävien näkökulmasta. Jos saman viran toinen hakija (asianosainen) tai ulkopuolinen henkilö pyytää näitä tietoja nähtäväkseen, viranomainen tekee asiasta kussakin yksittäistapauksessa päätöksen. Korkein hallinto-oikeus on vuosikirjaratkaisussaan (KHO:2010:60, 6.10.2010) katsonut, ettei toiselle viranhakijalle ole edes asianosaisjulkisuuden perusteella luovutettava tietoa muiden hakijoiden henkilöarvioinnista.

KHO:2010:60

X ja Y olivat hakeneet Suomen ympäristökeskuksen merikeskuksen johtajan virkaa. Y:n tultua valituksi X oli pyytänyt Y:n soveltuvuustestituloksia. X oli virkaa hakeneena viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain 11 §:n 1 momentissa tarkoitettu asianosainen viran täyttöä koskevassa asiassa, ja virkaan valitun Y:n soveltuvuustesti oli voinut vaikuttaa asian ratkaisuun. Tiedon antaminen X:lle Y:tä koskevasta soveltuvuustestistä olisi kuitenkin ollut mainitun pykälän 2 momentin 1 kohdassa tarkoitetuin tavoin vastoin erittäin tärkeää yksityistä etua.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 11 § 1 momentti ja 2 momentti 1 kohta, 24 § 1 momentti 29 kohta.

Viraston on henkilöarviointia tilatessaan syytä tehdä asiasta kirjallinen sopimus, jonka ehdoissa otetaan huomioon yllä mainitut hakijoiden oikeusturvaan liittyvät näkökohdat. Sopimuksessa tulisi olla ainakin määräykset siitä, että arviointien perusteella laadittu kirjallinen lausunto luovutetaan vain sopimukseen tilaajaksi merkitylle viraston edustajalle ja että hakijalla on oikeus saada häntä itseään koskevat tulokset. Edelleen kirjallisesti tulisi sopia siitä, miten tutkimusaineisto luovutetaan tilaajalle, hävitetään tai muulla tavalla turvataan aineiston säilyminen luottamuksellisena. Tärkeää on myös, että sopimukseen kirjataan kielto käyttää tuloksia muuhun kuin sopimuksen mukaiseen tarkoitukseen.

Tietosuoja-asetuksen 5 artiklan 1 c kohdan tietojen minimoinnin periaatteen mukaisesti arvioinnin tietoja ei säilytetä ilman hyvää perustetta ja oikeus tietojen säilyttämiseen riippuu siitä, miten pitkään työnantaja tarvitsee niitä ja tiedot on poistettava, kun säilyttämisen tarvetta enää ole. Työnantaja voi joutua käyttämään niissä olevaa tietoa mahdollisessa oikeusprosessissa joutuessaan perustelemaan valinnan ja valintaprosessin oikeellisuutta. Arviointilausunnot on pääsääntöisesti perusteltua hävittää kahden vuoden kuluttua valinnasta, jollei tasa-arvolain tai yhdenvertaisuuslain mukaista kannetta tai työsyrjintäsyytettä ole nostettu. Lähtökohta on myös, että tietoja käsittelevät vain ne työnantajan edustajat, jotka tarvitsevat niitä omien työtehtäviensä hoitamiseen. Soveltuvuuden arvioinnista laadittavat henkilökohtaiset tulokset ovat julkisuuslain mukaan salassapidettäviä (julkisuuslain 24 § 1 mom. 29 kohta).

Henkilöarviointien käytöstä on tietoa myös valtiovarainministeriön ohjeessa virantäytössä noudatettavista periaatteista (VM/2643/00.00.00/2018).

2.7.2 Huumausainetestit

Työnantajalla on laissa säädetyin edellytyksin mahdollisuus käyttää huumausainetestiä valintaprosessissa. Virkamieslain 8 b §:ssä säädetään huumausainetestiä koskevan todistuksen toimittamisesta työnantajalle virkaan tai virkasuhteeseen nimittämisen edellytyksenä. Virkaa hakeva tai siihen ilmoittautunut voidaan velvoittaa toimittamaan huumausainetestiä koskeva todistus yksityisyyden suojasta työelämässä annetun lain 7 §:ssä tarkoitetuissa tilanteissa.

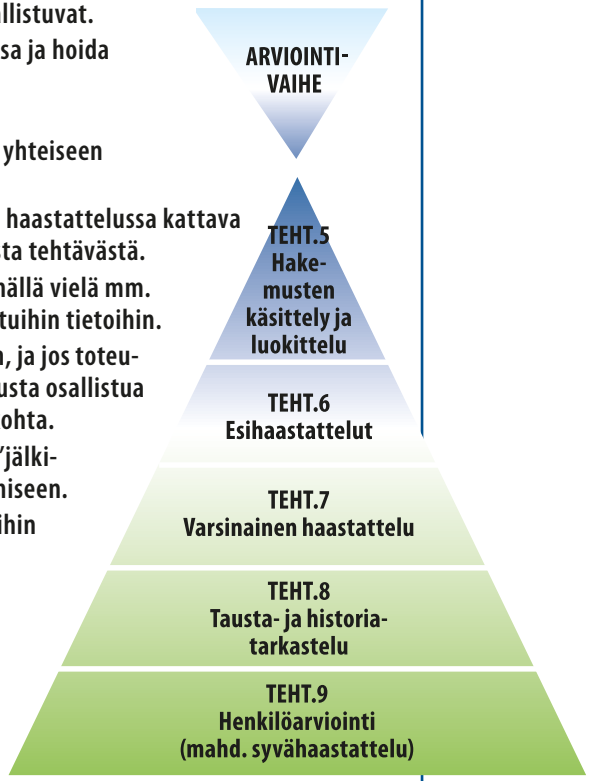
Työnantaja saa käsitellä vain sellaisia työntekijän huumausaineiden käyttöä koskevia testitietoja, jotka sisältyvät asianomaisen työnantajalle toimittamaan huumausainetestiä koskevaan todistukseen (YksTL 6 § 1). Huumausainetestiä koskevalla todistuksella tarkoitetaan työnantajan osoittaman terveydenhuollon ammattihenkilön ja laboratorion antamaa todistusta, josta ilmenee, että työntekijälle on tehty testi huumausainelain 3 §:n 1 momentin 5 kohdassa tarkoitetun huumausaineen käytön selvittämiseksi, sekä testin perusteella laadittu selvitys siitä, onko työntekijä käyttänyt huumausaineita muihin kuin lääkinnällisiin tarkoituksiin siten, että hänen työ- tai toimintakykynsä on heikentynyt (6 § 2).

Huumausainetestiä koskevan todistuksen toimittamisesta työhön otettaessa säädetään YksTL 7 §:ssä. Työnantajan on ilmoitettava työnhakijalle hakumenettelyn yhteydessä ennen virkasuhteeseen nimittämistä tai työsopimuksen tekemistä, että kysymys on työtehtävästä, jonka perusteella työnantajalla on tarkoitus YksTL 7 §:n mukaisesti käsitellä huumausainetestiä koskevaan todistukseen merkittyjä tietoja (YksTL 9 §).

Jos työnhakijalle on tarkoitus tehdä huumausainetesti, työnantajalla on oltava kirjallinen päihdeohjelma (työterveyshuoltolaki (1383/2001) 11 §, ks. myös saman lain 19 §).

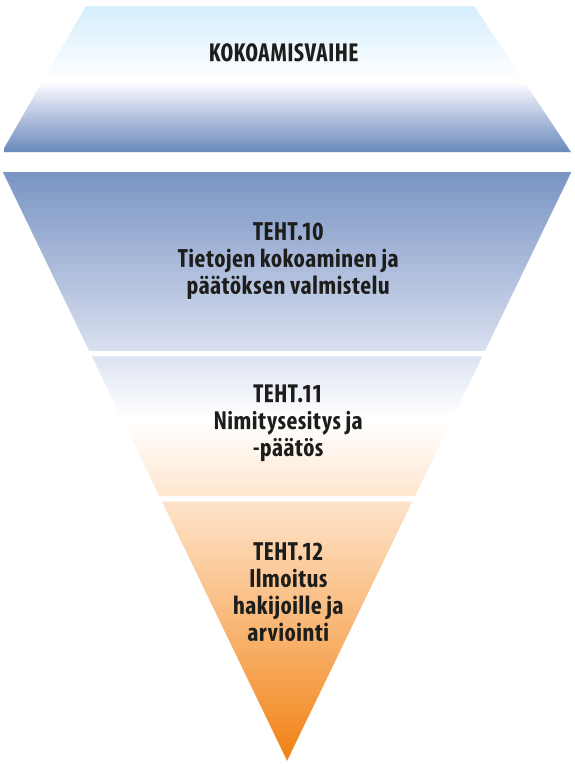
ARVIOINTIVAIHEEN MUISTILISTA

- ✓ Pyri saamaan kaikki hakemukset valtion keskitettyyn rekrytointi-järjestelmään.
- ✓ Ole tarkkaavainen hakemusten käsittelyssä – suuri mahdollisuus virheille.
- ✓ Tee riittävän tarkka ja kattava hakijayhteenveto.
- ✓ Päätä haastattelukierrosten määrä (ainakin mahdolliseen henkilöarviointiin asti).
- ✓ Päätä, käytetäänkö henkilöarviointia. Jos käytetään, niin sovi ja neuvottele henkilöarvioinnin toteuttajan kanssa asiasta ja toimita tiedot toimen-kuvasta, tehtäväanalyysistä ja valintakriteereistä palvelun tuottajalle.
- ✓ Tarkenna rekrytointiprosessin kokonaisaikataulua.
- ✓ Hoida yhteydenpito hakijoihin.
- ✓ Valitse esihaastatteluun osallistuvat (jos mukana on ulkopuolisia haastattelijoita, he sopivat parhaiten esihaastattelutilanteeseen).
- ✓ Päätä esihaastattelun aiheet (mieluiten melko selkeä struktuurinen haastattelu).
- ✓ Valitse varsinaiseen haastatteluun osallistuvat.
- ✓ Varmista aikataulutus hakijoiden kanssa ja hoida haastattelujen käytännön järjestelyt (mm. tilat ja esittelymateriaalit).
- ✓ Valitse haastattelun aiheet (mieluiten yhteiseen tematiikkaan perustuva haastattelu).
- ✓ Huolehdi, että sinulla on varsinaisessa haastattelussa kattava ja selkeä käsitys haun kohteena olevasta tehtävästä.
- ✓ Valmistaudu haastatteluihin perehtymällä vielä mm. hakemuksista ja esihaastattelussa saatuihin tietoihin.
- ✓ Kysy lupa taustatietojen hankkimiseen, ja jos toteu-tetaan henkilöarviointi, kysy suostumusta osallistua niihin ja jos mahdollista, ilmoita ajankohta.
- ✓ Varaa riittävästi aikaa haastattelujen ”jälki-puinnille” ja muistiinpanojen läpikäymiseen.
- ✓ Hanki taustatietoja niistä lähteistä, joihin olet saanut luvan.
- ✓ Käy tulokset läpi mahdollisen henkilö-arvioinnin toteutuksen jälkeen myös suullisesti konsultin kanssa.
- ✓ Sovi ns. syvähaastattelun ajankohdat, jos sellainen pidetään.
- ✓ Valmistaudu syvähaastatteluun (haastattelijoita 1–2 henkeä).
- ✓ Laadi kirjallinen yhteenveto syvähaastatteluista.



3 KOKOAMISVAIHE

Kokoamisvaihe koostuu tietojen kokoamisesta ja päätöksen valmistelusta, nimityspäätöksestä tai nimitysesityksestä (jos päätöksen tekee valtioneuvosto) sekä ilmoituksesta hakijoille ja tarvittaessa myös ulkoisiin viestintäkanaviin.



3.1 Kokoamisvaiheen tehtävät

3.1.1 Tietojen kokoaminen ja päätöksen valmistelu

TEHTÄVÄ 10
Tietojen kokoaminen ja päätöksen valmistelu

YHTEENVETOTILAISUUS

Rekrytointiprosessin aikana kertyy paljon tietoa. Tietojen luotettavuutta ja merkittävyyttä on joskus vaikea suhteuttaa haettavissa olevaan työtehtävään. Siksi on välittömästi haastattelun jälkeen hyvä purkaa ja vertailla havaintoja haastattelusta. Tämä purku kannattaa tehdä systemaattisesti eli käyttää esimerkiksi haastattelurunkoa apuna ja vertailla, miten vastaukset ymmärrettiin ja koettiin.

Kun referenssitiedot on hankittu ja saatu mahdolliset henkilöarvioinnin tulokset, valinnassa mukana olleiden henkilöiden on paikallaan kokoontua pohtimaan, mihin saadut havainnot ja tiedot viittaavat ja kuka on sopivin kyseiseen tehtävään.

Valintavaihtoehtoja on tärkeää peilata tehtävälle määriteltyihin kriteereihin. Ymmärrys tehtävästä tai uusista mahdollisuuksista on voinut lisääntyä rekrytointiprosessin aikana. Kuitenkin on muistettava, että hakuilmoituksessa kerrotut kriteerit ovat sitovia. Näitä ei voida muuttaa enää rekrytointiprosessin kuluessa ilman että ulkoinen hakuprosessi käynnistetään uudelleen. (Vrt. kuvaus hakukriteerien merkityksestä, s. 37).

KUVAILEVA JA YMMÄRTÄVÄ TULKINTA

Opintosuoritusten ja työkokemusten vertailu on kohtuullisen selkeätä. Työkokemus kertoo esimerkiksi, mitä hakija on tehnyt eri tehtävien sisällä, kuten johtanut jotain suurta muutoshanketta, toimintoa tai yksikköä, tai hän on osallistunut erilaisiin työryhmiin ja prosesseihin tai valmistellut laajempia raportteja tai julkaisuja. Myös henkilöarvioinnin määrälliset suoritteet, esim. erilaiset kykytestit ja persoonallisuusinventaariot, ovat suhteellisen luotettavaa ns. kuvailevaa aineistoa.

Edellistä vaikeampaa on arvioida hakijoiden pitkäkestoista motivaatiota, energisyyttä, jaksamista tai sopeutumiskykyä. Nämä asiat vaatisivat aineiston ymmärtävää tulkitsemista, eikä vain tietojen yhteen kokoamista. Tällainen tulkinta hakijoista on kuitenkin epävarmaa. Onkin syytä arvioida, riittääkö pelkkä kuvaileva

tieto ja riittävän varma yhteinen käsitys siitä, kykeneekö henkilö siirtämään aikaisemmat onnistumiset ja toimintatavat uuteen tehtävään. Tehtävissä, joissa persoonallisuudella ja voimakkaalla sitoutumisella on olennainen merkitys, voidaan pyrkiä jäsentämään ja ymmärtämään hakijoiden pitkäkestoisia motivaatiotekijöitä.

Kuvailevaan aineistoon pohjautuvan tiedon käyttö on valintaperusteluissa ja nimitysmuistiossa selkeämpää kuin ymmärtävään tulkintaan perustuvan tiedon käyttö.

PÄÄTÖKSEN VALMISTELU

Valintapäätöstä valmistelevassa yhteenvetokeskustelussa haetaan yhteistä näkemystä päätöksen tekijän tueksi. Yhteenvetokeskustelua on viisasta käyttää foorumina tiedon monipuoliselle käsittelylle ja jäsentämiselle. Vaikka nimitystoimivalta olisikin vain yhdellä henkilöllä, kannattaa hyödyntää aidosti ryhmän kokemusta ja ymmärrystä. Tämä kuitenkin edellyttää, että ryhmä on sitoutunut hyvän valinnan aikaansaamiseen eikä toimi esim. ryhmäajattelun pohjalta tai pyri miellyttämään esimiehiään tai toisaalta aja omaa tai oman taustaryhmänsä asiaa.

Mikäli rekrytointiprosessin alussa määritellyt kriteerit esimerkiksi osaamisen ja kokemuksen osalta eivät täyty tai hakijat vaikuttavat soveltumattomilta tehtäviin, on aidosti pohdittava, olisiko virka tai tehtävä laitettava uudelleen haettavaksi. Tässä tapauksessa on myös kriittisesti pohdittava, miksi ensimmäinen haku ei tuottanut toivottua tulosta. Joskus haun epäonnistumisen syynä voi olla hyvinkin pieni ja helposti korjattava asia. Esimerkiksi virkanimikkeen muutos voi vaikuttaa paljonkin hakijamääriin.

3.1.2 Nimitysesitys ja -päätös

TEHTÄVÄ 11

Nimitysesitys ja -päätös

Nimitysesitystä ja -päätöstä käsitellään jäljempänä kokoamisvaiheen normeja koskevassa osuudessa (3.2). Päätöstä ja sen perusteluina toimivaa nimitysmuistiota valmisteltaessa on hyvä pitää mielessä, että myös valitsematta jääneet voivat lukea muistiota. Uusia rekrytointiprosesseja tulee myös tulevaisuudessa ja siksi on viraston hyvän maineen ja houkuttelevuuden vuoksi tärkeää, ettei kukaan hakijoista koe tulleensa mitätöidyksi tai väheksytyksi.

3.1.3 Ilmoitus hakijoille ja rekrytointiprosessin arviointi

ILMOITUKSET VALINNASTA

Nimityspäätöksestä ilmoitetaan viivytyksettä hakijoille virkamieslain 6 d §:n mukaan ja sen tiedoksiannosta säädetään 59.5 §:ssä. Haastatelluille on kohteliasta ja suositeltavaa ilmoittaa esimerkiksi puhelimitse, mihin valinnassa on päädytty ja miksi.

Valitun kanssa voidaan samalla sopia käytännön asioista. Voidaan sopia myös orientoitavista keskusteluista tai muista tilaisuuksista, joihin valittu voi halutessaan osallistua ennen varsinaisen työtehtävän aloitusta.

Valitsematta jääneille kärkihakijoille soitto on tärkeä huomionosoitus ja arvostus sille, että hakija on käyttänyt omaa aikaansa hakuprosessiin. Usein tekijät, jotka erottavat kärkihakijat toisistaan, ovat hyvin pieniä. Saattaa myös tulla tilanteita, joissa valittu henkilö vielä valinnan jälkeen tai pian työnsä aloitettua peruu päätöksensä. Tällöin on tärkeää, että hyvä keskusteluyhteys muihin kärkihakijoihin säilyy, koska he voivat uudessa rekrytoinnissa olla edelleen potentiaalisimmat hakijat.

Valinnasta on tärkeää kertoa laajasti myös oman organisaation sisällä, esimerkiksi intranetissä. Myös tärkeimmille tehtävään liittyville yhteistyökumppaneille on hyvä ilmoittaa, kuka kyseisessä tehtävässä jatkossa toimii. Ylimmän johdon virkojen täyttöön kuuluu aktiivinen julkinen tiedotus. Tiedotus on suositeltavaa ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti prosessin kaikissa vaiheissa.

REKRYTOINTIPROSESSIN ARVIOINTI

Jokainen rekrytointiprosessi auttaa prosessin ja osaamisen kehittämistä. Arvioijina ovat rekrytointiprosessiin osallistuneet henkilöt. On kuitenkin melko yleistä, että arviointi jää toteuttamatta muiden kiireiden vuoksi. Jos edes osa prosessiin osallistuneista ehtii tämän tehdä, arvioinnin runkona voidaan käyttää tässä oppaassa esitettyjä rekrytointiprosessin vaiheita (arviointilomake liitteenä 3). Arvioinnin perusteella saatujen parannuskohteiden ja -ehdotusten pohjalta voidaan viimeistään seuraavassa rekrytoinnissa käyttää uusia toimintatapoja.

Valtiolle.fi-sivuston kehittämisen myötä prosessin raportointimahdollisuudet paranevat ja laadun seuranta helpottuu.

Andersonin ja Cunningham-Snellin (2000) ajatuksia mukaillen voidaan todeta, että valtiolla hyvänä rekrytointina pidetään niin sanottua ennustavaa rekrytointia, jossa tehtävän vaatimukset ovat usein säädösten nojalla annettuja ja pysyviä. Tehtävään haetaan sopivaa henkilöä eli henkilö-tehtävä-yhteensopivuus on ensisijaista. Rekrytoijan tehtävään sisältyvät seuraavat prosessin vaiheet: tehtäväanalyysi (työn sisältö ja ydintehtävät), henkilöprofiili (millaisia vaatimuksia tehtäväanalyysi henkilölle asettaa), valintakriteerit (millaiset kriteerit tehtäväanalyysi ja henkilöprofiili kandidaatille asettavat), rekrytointi (ilmoittelu, suorahaku ja muut menetelmät) ja valinta (erilaisten arviointimenetelmien kautta suoritettu valinta). Rekrytoiva organisaatio tekee päätöksen kandidaattien karsinnasta ja myös lopullisesta valinnasta. Prosessin taustalla on ajatus siitä, että työnhakijoita on enemmän kuin avoimia tehtäviä. Valintamenetelmät ovat siis ”ennustajia” sen suhteen, kuinka henkilö tulee suoriutumaan kyseisessä tehtävässä.

Organisaatiopsykologia tuntee myös ns. konstruktiivisen ajattelutavan, jossa tehtävän vaatimuksia ajatellaan joustavammin ja painotetaan sitä, että sekä kandidaatti että rekrytoiva organisaatio ovat päätöksentekijöitä rekrytointiprosessissa. Prosessin tavoitteena nähdään ”toimivan psykologisen sopimuksen” aikaansaaminen, joka rakentaa pohjaa tulevaisuuden työsuhteelle. Prosessin aikana määritellään, mitä molemmat osapuolet odottavat toisiltaan. Kyseessä on ikään kuin sarja sosiaalisia tapahtumia, joilla voidaan molemminpuolisesti selvittää, onko tulevaisuuden työsuhde toimiva ja elinvoimainen. Tarjolla on mahdollisuus vaihtaa informaatiota ja täsmentää molempien odotuksia ja velvoitteita. Keskeistä on tehtävä-henkilö-yhteensopivuuden lisäksi henkilö-organisaatio- ja henkilöryhmä-yhteensopivuus. Valittavalle henkilölle valintaprosessi on aloitusvaihe myöhemmälle työsuhteelle ja voi myös vaikuttaa hänen sopeutumiseensa omaan ryhmäänsä ja tehtäviinsä. Tällöin puhutaan valintaprosessin sosiaalistamisvaikutuksesta. Mikäli halutaan painottaa tätä näkökulmaa esimerkiksi haastattelussa, tulisi haastattelijan huolehtia siitä, että hakija kokee olevansa tasavertaisessa keskustelussa, jossa molemmat kertovat toiveitaan tulevasta työsuhteesta. Varsinkin syvähaastattelussa tällainen keskustelu voidaan saada aikaan luontevasti.

Todellisessa rekrytointitilanteessa on kuitenkin usein nähtävissä piirteitä molemmista edellä mainituista näkökulmista. Koska valtion paljolti normiohjattu rekrytointiprosessi painottaa ennustavaa näkökulmaa, tulee rekrytoijien omassa ajattelussaan ja toiminnassaan huolehtia, että myös konstruktiivinen eli yhteen sovittava näkökulma säilyy mukana rekrytointiprosessissa.

MENESTYSSEURANTA

Henkilöarvioinneista vastaava psykologi tai ulkopuolinen puolueeton asiantuntija voi seurata valittujen henkilöiden menestymistä ja tyytyväisyyttä kyseisessä tehtävässä. Tällainen seuranta suoritetaan noin vuoden kuluttua kysymällä toimeksiantajalta ja valitulta henkilöltä seurantatietoja. Menestysseuranta palvelee myös valintaprosessin ja siinä käytettyjen menetelmien kehittämistä. Seurantatiedot ovat salassa pidettäviä tietoja. Seurantatietoja säilytetään vain tutkimustarkoituksiin henkilötietolain edellyttämällä tavalla.

LÄHTÖHAASTATTELUT

Lähtöhaastattelut ovat hyvä tapa selvittää työntekijän kokemuksia organisaatiosta, olipa sitten poislähdön syynä työpaikan vaihto, opiskelemaan lähteminen tai esim. eläkkeelle jääminen. Lähtöhaastattelujen avulla saadaan myös tarpeellista tietoa tehtävän uudelleen täyttämistä varten. Lähtevä henkilö voi toimia asiantuntijana, kun hakuprosessia varten kartoitetaan tehtävän menestystekijöitä ja avainalueita. Lähtöhaastatteluja varten kehitetty, organisaatiokohtainen haastattelulomake on hyödyksi, koska sen pohjalta kertyneestä tiedosta voidaan laajemminkin selvittää organisaation kehittämistarpeita ja lähtöjen syitä. Yleinen käytäntö on, että lähtöhaastattelussa toimii henkilöstöhallinnon edustaja, jolloin avoin tiedonvaihto voidaan mahdollisimman hyvin turvata. Haastattelut ovat luottamuksellisia.

3.2 Kokoamisvaiheessa huomioon otettavat normit

3.2.1 Nimitysharkinta

Virkamieslain 6 §:n mukaan nimittämisen yleisistä perusteista säädetään perustuslaissa. Nimitysharkinta tarkoittaa laajasti katsottuna koko sitä menettelyä, jossa arvioidaan ensinnäkin yksittäisen hakijan kelpoisuutta ja ominaisuuksia suhteessa haettavana olevan viran vaatimuksiin. Toiseksi nimitysharkintaan kuuluu kelpoisuusvaatimukset täyttävien hakijoiden vertailu toisiinsa perustuslain nimitysperusteiden valossa. Harkinnassa arvioidaan erityisesti sitä, kenellä arvioidaan olevan parhaat edellytykset viran tehtävien hoitamiseen ja kuka on soveltuvin tehtävään. (Katso myös edellä 1.2.2 Nimitysperusteet).

Virkamieslakiin on vuoden 2018 alussa lisätty säännös, joka ohjaa nimitysharkintaa (8 c § 1 mom., 19.12.2017/948):

> *Viranomaisen on nimitysharkinnassa otettava huomioon nimitettävän tai tehtävään määrättävän nuhteettomuus sekä varmistettava, ettei hänellä ole virkaan kuuluvien tehtävien asianmukaista hoitoa vaarantavia sidonnaisuuksia ja että hänellä on muissakin suhteissa edellytykset hoitaa tehtävänsä riippumattomasti ja muutoinkin luotettavasti. Viranomaisen edellä tarkoitettua velvollisuutta arvioitaessa on otettava huomioon täytettävänä olevan viran tai tehtävän luonne, nimitettävänä olevan henkilön aikaisemmat palvelussuhteet valtioon ja niiden hoitamisen asianmukaisuus sekä viranomaisen käytettävissä olevat keinot nimitettävän taustan selvittämiseksi.*

Uuden säännöksen tarkoituksena on, että kaikissa nimityksissä ja määrättäessä virkamies tehtävään otetaan huomioon henkilön nuhteettomuuden vaatimus. Viranomaisen on myös varmistettava, ettei henkilöllä ole virkaan kuuluvien tehtävien asianmukaista hoitoa vaarantavia sidonnaisuuksia, ja että hänellä on muissakin suhteissa edellytykset hoitaa tehtävänsä riippumattomasti ja muutoinkin luotettavasti.

Virkaan nimitettävän nuhteettomuus, riippumattomuus ja luotettavuus ovat keskeisiä virkamiehistöön ja koko julkishallinnon toimintaan ja hyvään hallintoon liittyviä vaatimuksia. Nuhteettomuus sisältyy vakiintuneen tulkinnan mukaan perustuslain yleisiin nimitysperusteisiin kuuluvaan koeteltuun kansalaiskuntoon. Virkamieslain nimenomaisen säännöksen tarkoituksena on toteuttaa ja tehostaa perustuslain nimitysperusteiden toteutumista käytännössä ja aikaisempaa selkeämmin ilmaista viranomaisen velvollisuus varmistaa nimitettävän luotettavuus.

Virkamieslain 8 c §:n 1 momenttia ei ole kirjoitettu nimittämisedellytyksen muotoon. Viranomainen voi varmistua nimitettävän henkilön luotettavuudesta eri keinoin, kuten hankkimalla hänestä henkilöturvallisuusselvitys, tarkistamalla nimikirjan ja luottotietorekisterin tiedot, hyödyntämällä henkilöarviointipalveluja ja haastattelemalla hakijaa sekä arvioimalla näin saatuja tietoja.

Viranomaisella ei ole velvollisuutta selvittää henkilön taustaa turvallisuusselvitysmenettelyn avulla kaikissa nimitystilanteissa, vaan selvittämisvelvollisuuden laajuus vaihtelee. Säännöksessä todetaan, mitä seikkoja viranomaisen on otettava huomioon velvollisuutta arvioidessaan. Myös henkilön taustalla on erilainen merkitys ja painoarvo eri viroissa ja tehtävissä. Henkilön nuhteettomuuden ja muun luotettavuuden arvioinnin on tarkoitus aina olla tehtäväsidonnaista. Viranomaisen velvollisuutta arvioitaessa on tarpeen ottaa huomioon nimitettävän aikaisemmat palvelussuhteet valtioon ja niiden asianmukainen hoitaminen. Arvioinnissa on otettava huomioon myös suhteellisuusperiaate. Pitkästä virkaurasta ja tehtävien

asianmukaisesta hoitamisesta huolimatta taustan selvittäminen turvallisuusselvitysmenettelyssä on kuitenkin yleensä tarpeen, jos tehtävissä tapahtuu olennaisia muutoksia.

Henkilöturvallisuusselvityksen hakemisesta on ennen tehtävään valitsemista ilmoitettava esimerkiksi viranhakua koskevassa ilmoituksessa. Turvallisuusselvityksen laatiminen edellyttää henkilön suostumusta.

Jos viranhakija antaa valintamenettelyn aikana johtaa viranomaista harhaan antamalla tälle puutteellisia tai virheellisiä tietoja, ja asia paljastuu myöhemmin, mahdolliset seuraamukset on ratkaistava virkamiesoikeudellisten säännösten nojalla kuten aikaisemminkin. Seuraamuksena voi olla esimerkiksi virkasuhteen purkaminen koeaikana tai irtisanominen.

Virkamieslain 8 c §:n sisältöä ja tarkoitusta sekä suhdetta turvallisuusselvityslakiin käsitellään tarkemmin säännöksen yksityiskohtaisissa perusteluissa (HE 70/2017, s. 20–24).

Edellä mainittu säännös liittyy valtion virkamieslain ja turvallisuusselvityslain (726/2014) samaan aikaan voimaantulleisiin muutoksiin. Turvallisuusselvityslain muutosten myötä henkilön luotettavuuden ja painostuksesta vapaan ja riippumattoman tehtävien hoidon varmistamiseksi voidaan selvittää hänen ulkomaansidonnaisuuksiaan entistä laajemmin laissa tarkemmin säädetyissä tapauksissa.

Nimitysharkinta on osa nimityspäätöksen valmistelua. Valmisteluun sovelletaan pääosin samoja sääntöjä kuin hallintopäätöksen valmisteluun yleensä. Menettelyä koskevat säännökset ovat hallintolaissa (434/2003). Valmisteluun kuuluu riittävien tietojen ja selvitysten hankkiminen ennen päätöksen tekoa. Vasta kun riittävät tiedot hakijoista on eri vaiheiden jälkeen saatu kokoon, on nimitysharkinnan vuoro. Se on tehtävä objektiivisesti ja tasapuolisesti. Ministeriöiden virkamiesten ja ministeriön alaisten virastojen päälliköiden nimitykset valmistellaan asianomaisessa ministeriössä.

Kertyneen aineiston perusteella nimitystä valmistelemaan nimetyt virkamiehet tai valmisteluryhmä valitsevat nimitettäväksi esitettävän henkilön. Valinta tehdään aikaisemmin mainittujen nimitysperusteiden ja hakuilmoituksessa mainittujen kriteereiden pohjalta. Arvioinnin lähtökohtana ovat täytettävänä olevan viran vastuut ja tehtävät, joiden asettamia vaatimuksia verrataan loppusuoralle päässeiden ehdokkaiden ammattitaitoon ja soveltuvuuteen. Riittävän ja objektiivisen tiedon saaminen edellyttää asiakirja-aineiston lisäksi jäsenneltyä haastattelua ja tarvittaessa henkilöarvioinnin käyttöä.

Nimitysharkinnassa ei voida käyttää muita perusteita kuin viranhakuilmoituksessa on esitetty ja perustuslain nimitysperusteet edellyttävät. Esimerkiksi oikeuskansleri on todennut eräässä ratkaisussaan, että säädettyä parempaan toisen kotimaisen kielen taitoon ei voitu virantäyttöharkinnassa vedota, koska tällaista vaatimusta ei sisältynyt hakuilmoitukseen. Katso myös 1.2.5 Viran hakumenettely ja hakuilmoitus, s. 31.

Hakijoita on kohdeltava koko valintamenettelyn ajan tasapuolisesti niin, ettei ketään aseteta toisiin nähden eri asemaan ilman siihen oikeuttavaa perustetta. Tasapuolisen kohtelun vaatimus edellyttää siten, ettei esimerkiksi hakijan syntyperä, etninen alkuperä, sukupuoli, sukupuolinen suuntautuminen, uskonto, vakaumus, vammaisuus, ikä taikka poliittinen tai ammattiyhdistystoiminta aiheuta hakijan asettamista perusteettomasti eri asemaan kuin muut. Virkamieslaissa viitataan yhdenvertaisuuslakiin (1325/2014) ja naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annettuun lakiin (609/1986, tasa-arvolaki) (virkamieslaki 6 § 2 mom.).

3.2.2 Säädöksiin perustuvat ja tarvittaessa hankittavat selvitykset

SIDONNAISUUSILMOITUS

Virkamieslain 8 a §:n mukaan valtionhallinnon ylimpiin virkoihin nimitettäviksi esitettävillä henkilöillä on velvollisuus ilmoittaa ennen nimitystä sellaiset sidonnaisuutensa, jotka voivat vaikuttaa heidän edellytyksiinsä hoitaa virkatehtäviään. Ilmoittamisvelvollisuus koskee virkamieslain 26 §:ssä tarkoitettuihin virkoihin nimitettäviä virkamiehiä. Sama velvollisuus koskee myös ilmoitetuissa tiedoissa tapahtuneita muutoksia sekä tilanteita, joissa viranomainen erikseen pyytää virkamieheltä selvitystä sidonnaisuuksista. Myös vastaaviin määräaikaisiin virkasuhteisiin nimitettävien henkilöiden on ilmoitettava sidonnaisuutensa.
Ilmoitusvelvollisuus sisältää seuraavat selvitykset:

- ✓ elinkeinotoiminta
- ✓ omistukset yrityksissä
- ✓ muu varallisuus
- ✓ virkaan kuulumattomat tehtävät
- ✓ virkamieslain 18 §:ssä tarkoitetut sivutoimet
- ✓ muut sidonnaisuudet, joilla voi olla merkitystä arvioitaessa henkilön edellytyksiä hoitaa täytettävänä olevan viran tehtäviä.

Sidonnaisuuksilla tarkoitetaan sellaisia seikkoja, jotka voivat objektiivisesti arvioiden aiheuttaa epäilyn virkamiehen puolueettomuuden tai riippumattomuuden vaarantumisesta. Ilmoitusvelvollisuus koskee vain sellaisia seikkoja, joilla voi olla merkitystä arvioitaessa henkilön edellytyksiä hoitaa virkatehtäviään. Ilmoitusvelvollisuuden laajuus ja virkatehtävien kannalta merkityksellisten sidonnaisuuksien piiri vaihtelevat siten yksittäistapauksittain.

Ilmoitusvelvollisuus koskee henkilöä, jota esitetään nimitettäväksi valtioneuvoston oikeuskanslerin ja apulaisoikeuskanslerin, puolustusvoimain komentajan sekä ministeriön kansliapäällikön, valtiosihteerin kansliapäällikkönä, alivaltiosihteerin tai osastopäällikön tai vastaavaan virkaan. Ilmoitusvelvollisuus koskee pääsääntöisesti myös henkilöä, jota esitetään nimitettäväksi ministeriön alaisen

viraston päällikön virkaan samoin kuin valtion liikelaitoksen virkasuhteisen toimitusjohtajan virkaan.

Virkamiehen sidonnaisuuksista voidaan hankkia tietoja vain siinä laajuudessa kuin se on tarpeen 8 a §:n tavoitteen toteuttamiseksi. Ilmoitusvelvollisuuden laajuus määräytyy tämän vuoksi aina täytettävänä olevan viran tehtävien perusteella. Ministeriöissä tehtäviin liittyy paljon yhteisiä piirteitä, mutta eri hallinnonaloilla voi lisäksi olla erityispiirteitä, jotka on otettava huomioon.

Valtiovarainministeriö on vahvistanut ministeriöiden käyttöön lomakkeen, jolla sidonnaisuudet ilmoitetaan (www.vm.fi/Ohjeet, määräykset ja suositukset). Lomakkeeseen liittyy myös täyttöohje. Ministeriö laatii aluksi kuvauksen viran keskeisistä tehtävistä ja sidosryhmistä. Tämän jälkeen lomake annetaan ilmoituksen tekijälle, joka voi kuvauksen perusteella antaa vain tehtävän kannalta olennaiset tiedot.

Ilmoitusvelvollisuus ei koske henkilön tai hänen perheensä tavanomaisessa käytössä olevaa asuntoa eikä myöskään tällaisesta asunnosta johtuvaa velkaa. Taloudellista asemaa koskevista tiedoista on ilmoitettava lähtökohtaisesti vain arvoltaan merkittävät omistukset ja merkittävä varallisuus, jos näillä on merkitystä viran tehtävien kannalta.

Esimerkki viranhakuilmoituksesta:

Virkaan nimitettäväksi esitettävän henkilön on ennen nimittämistä annettava valtion virkamieslain 8 a §:n tarkoittama selvitys sidonnaisuuksistaan.

Hakijasta voidaan tehdä henkilön suostumuksella turvallisuusselvitys.

TERVEYDENTILASELVITYS

Valtionhallinnon virkaan nimitettävällä ei ole yleistä velvollisuutta esittää selvitystä työkyvystään. Nimittävä viranomainen voi kuitenkin päättää, että selvitystä hankitaan. Virkamieslain mukaan virkaan nimittämisen edellytyksenä on, että virkaa hakenut tai siihen ilmoittautunut henkilö antaa viranomaisen pyynnöstä terveydestään sellaisia tietoja, joilla on merkitystä tehtävän hoidossa. Nimittämisen edellytyksenä on myös, että henkilö tarvittaessa osallistuu asian selvittämiseksi suoritettaviin tarkastuksiin ja tutkimuksiin (8 b §). Säännös koskee myös määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittämistä. Virkaa hakeva tai siihen ilmoittautunut voidaan 8 b §:n nojalla velvoittaa toimittamaan huumausainetestiä kos-

keva todistus yksityisyyden suojasta työelämässä annetun lain (759/2004) 7 §:ssä tarkoitetuissa tilanteissa.

Säännöksen tavoitteena on turvata kussakin valintatilanteessa mahdollisimman pätevän ja kyvykkään henkilön nimittäminen. Työkyky on olennainen valintaan vaikuttava seikka ja sen selvittämisellä voidaan ennakoida henkilön kykenevyyttä hoitaa tehtäviään tulevaisuudessa.

Säännös antaa viranomaiselle mahdollisuuden selvittää nimittämismenettelyssä loppusuoralle päässeiden hakijoiden työkykyä, jos sitä pidetään kyseisen valinnan kannalta tarpeellisena. Tarpeellisuus harkitaan kussakin valintatilanteessa erikseen. Terveydentilaselvityksen pyytämiseen voidaan päätyä esimerkiksi haastattelussa esiin tulleiden havaintojen tai muiden tietojen perusteella, jotka on tarpeen selvittää ja tarkistaa. Selvitys voidaan hankkia myös ilman erityistä perustetta.

Viranomainen voi pyytää vain sellaisen lääkärintodistuksen toimittamista, jossa yleisesti ilmoitetaan hakijan soveltuvuudesta tehtävään. Selvityksen ei voida edellyttää sisältävän tietoa esimerkiksi aikaisemmista sairauksista, hoidoista, lääkityksestä tms., eikä hakijalla ole myöskään velvollisuutta ilmoittaa tämän kaltaisia tietoja. Jos tehtävälle on sen erityislaatuisuuden vuoksi määritelty tai säädetty erityisiä terveydentilavaatimuksia, nämä on kuitenkin tarpeen ilmoittaa.

Koska säännöksen tarkoituksena on tarvittaessa selvittää tehtävien hoitoon vaikuttavaa työkykyä, selvitys hankitaan ansioituneimmaksi arvioidulta henkilöltä, jota esitetään nimitettäväksi.

TURVALLISUUSSELVITYS

Valtion viranomainen voi työnantajana hakea turvallisuusselvitystä viran hakijasta tai hakijoista laissa säädetyin edellytyksin. Asiasta säädetään turvallisuusselvityslaissa (726/2014). Turvallisuuselvitys on sidottu tarkasti laissa säädettyihin tilanteisiin. Turvallisuusselvitystä saadaan käyttää vain silloin, kun se on välttämättä tarpeen lain tarkoituksen saavuttamiseksi. Kenenkään yksityiselämän suojaan ei saa tässä yhteydessä puuttua enempää kuin on välttämätöntä.

Turvallisuusselvityksen tarkoituksena on parantaa mahdollisuuksia ennakolta estää rikokset, jotka vahingoittaisivat vakavasti mm. Suomen sisäistä tai ulkoista turvallisuutta, maanpuolustusta tai poikkeusoloihin varautumista, Suomen suhteita toiseen valtioon tai kansainväliseen järjestöön taikka julkista taloutta.

Turvallisuusselvityslakia on muutettu 1.1.2017 lukien samanaikaisesti valtion virkamieslain kanssa (948/2017, HE 70/2017 vp). Turvallisuusselvityslain muutosten myötä henkilön luotettavuuden ja painostuksesta vapaan ja riippumattoman tehtävien hoidon varmistamiseksi hänen ulkomaansidonnaisuuksiaan voidaan selvittää aikaisempaa laajemmin. Ulkomaansidonnaisuuksien määritelmä on lisätty lakiin. Turvallisuusselvityslaissa on monta yksittäistä muutosta, jotka toteuttavat tavoitetta ulkomaansidonnaisuuksien selvittämisestä.

Turvallisuusselvitys voidaan tehdä perusmuotoisena, laajana tai suppeana.

Turvallisuusselvitykseen liittyvien asiakirjojen ja tietojen salassapidosta ja säilyttämisestä on huolehdittava laissa säädetyllä tavalla. Salassapitoon ja vaitiolovelvollisuuteen sovelletaan julkisuuslain 22–24 §:n säännöksiä. Työnantajan vastuulla on huolehtia, että näitä tietoja voivat käsitellä vain ne, jotka niitä tehtävissään välttämättä tarvitsevat. Asiakirjat ja tiedot on hävitettävä heti, kun ne eivät ole enää tarpeellisia. Niitä ei kuitenkaan saa säilyttää pitempään kuin kahden vuoden ajan selvityksen tekemisestä.

Turvallisuusselvityksiin liittyvän lainsäädännön uudistaminen on vireillä ja uuden lain on tarkoitus tulla voimaan vuoden 2014 alkupuolella. Työnantajan salassapitoa, vaitiolovelvollisuutta ja hyväksikäyttökieltoa koskevien säännösten sisältöä ei ole tarkoitus asiallisesti muuttaa uudistuksessa.

3.2.3 Nimitysmuistio

Nimitysmuistio kuuluu jokaiseen nimittämismenettelyyn, koska se toimii nimityspäätöksen perusteluna hallintolain 45 §:n edellyttämällä tavalla. Nimityspäätöksen lainmukaisuutta arvioidaan yleensä nimitysmuistiossa esitettyjen perusteiden kautta. Virkamieslaissa tai -asetuksessa ei ole nimitysmuistiota koskevia säännöksiä. Muistiota laadittaessa on tärkeää, että hakijoita koskevat tiedot esitetään tasapuolisesti ja heidän ansioitaan vertaillaan keskenään objektiivisesti.

Valtioneuvoston esittelijän käsikirjaan (Hallituksen julkaisusarja 1/2017) on ministeriöiden valmistelua varten ohjeita muistion sisällöstä. Valtiovarainministeriön ohjeessa virantäytössä noudatettavista periaatteista nämä periaatteet esitetään ohjeeksi kaikkien virastojen nimityksiin.

Tämän oppaan liitteenä on kaksi esimerkkiä nimitysmuistion jäsentelystä ja otsikoinnista. Nimitysmuistion laadinnassa voidaan soveltaa näitä malleja siten kuin ne parhaiten sopivat yksittäiseen virantäyttöön (liite 4).

NIMITYSMUISTION SISÄLTÖ

Nimitysmuistiossa on todettava

- ✓ viran avoimeksi tulo
- ✓ laissa tai asetuksessa säädetty virkaa koskeva nimittämismenettely
- ✓ viran kelpoisuusvaatimukset
- ✓ virkaan kuuluvat tehtävät
- ✓ hakumenettely, joka sisältää myös maininnan siitä, miten viran hakuilmoitus on julkaistu tai miten asianmukainen ilmoittaminen on tapahtunut.

Ansioituneimman hakijan osoittamiseksi muistiossa vertaillaan hakijoiden ansiot. Vertailu tehdään yleisten nimitysperusteiden, kelpoisuusvaatimusten ja virkaan kuuluvien tehtävien asettamien muiden vaatimusten perusteella tarkastelemalla hakijoiden koulutusta, työ- ja muuta kokemusta sekä muita ansioita.

Muistiota laadittaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota hakijoiden ansioiden tasapuoliseen selostamiseen ja niiden objektiiviseen vertailuun. Hakijoiden samantyyppiset ansiot selostetaan samassa laajuudessa, jotta vertailu olisi muistion perusteella mahdollista. Muistiossa selostetaan, millä perusteilla virkaan nimitettäväksi ehdotettu on siihen ansioitunein ja miten perustuslain, valtion virkamieslain ja tasa-arvolain vaatimukset täyttyvät.

Muistiossa tulee myös perustella, jos nimitettäväksi ehdotetaan hakijaa, johon nähden joku tai jotkut muista hakijoista ovat joiltakin muodollisilta ansioiltaan (esim. palvelusajan pituus) virkaan esitettävää edellä. Jos esimerkiksi nimitettäväksi ehdotettavan tai joidenkin muiden hakijoiden virkatehtävien hoidon kannalta merkityksellisiä lisävalmiuksia tai henkilökohtaisia, myönteisiä tai kielteisiä, ominaisuuksia on tarpeen painottaa, olisi asiaa käsiteltävä myös nimitysmuistiossa. Samoin olisi selostettava, mitkä henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tarpeen tehtävien hoitamista ajatellen. Jos kysymys on virkatehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta keskeisistä ja tärkeistä lisävalmiuksista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, ne on sisällytettävä myös hakuilmoitukseen. Virkanimitysasian ratkaisu perustuu aina kelpoisuusvaatimukset täyttävien hakijoiden pätevyyden ja ansioituneisuuden pohjalta tehtävään kokonaisarviointiin, johon kuuluu myös virkatehtävien hoidon kannalta merkityksellisten henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointi.

Hakijoiden mahdollisia kielteisiä henkilökohtaisia ominaisuuksia on kuvailtava harkiten. Suositeltavampaa on kuvata perusteellisemmin parhaan hakijan tai parhaiden hakijoiden viran menestyksellisen hoitamisen kannalta myönteisiä ominaisuuksia.

Ylimpien virkamiesten nimityksissä muistiossa tulisi olla maininta siitä, että hakija on täyttänyt sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuutensa ja sen mahdollinen vaikutus. Jos hakijalta on vaadittu terveydentilaselvitys tai hakijasta on pyydetty turvallisuusselvitys, tulee myös siitä olla maininta nimitysmuistiossa.

Nimitysmuistiosta ilmenevillä tiedoilla on merkitystä työhönottoon liittyvää tasa-arvolain noudattamista selvitettäessä. Työnantajalla on tasa-arvolain 10 §:n nojalla velvollisuus antaa pyynnöstä kirjallinen selvitys menettelystään sille, joka katsoo joutuneensa syrjäytetyksi työhön otossa. Tässä selvityksessä työnantajan on selvitettävä noudattamansa valintaperusteet, valituksi tulleen henkilön koulutus-, työ- ja muu kokemus sekä muut valintaan vaikuttaneet selvästi osoitettavissa olevat ansiot ja seikat. Tasa-arvolain mukaisen hyvityksen suorittamista koskeva kanne on nostettava vuoden kuluessa syrjinnän kiellon rikkomisesta.

Nimitysmuistiolla on merkitystä myös yhdenvertaisuuslain oikeussuojakeinojen kannalta. Työhönottotilanteissa yhdenvertaisuuslain mukainen hyvityskanne on nostettava vuoden kuluessa siitä, kun syrjäytetty työnhakija on saanut tiedon

valintapäätöksestä. Työnantaja, joka on iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai sukupuolisen suuntautumisen perusteella rikkonut lain 6 tai 8 §:n säännöksiä, on velvollinen maksamaan loukkauksesta hyvitystä syrjinnän tai vastatoimen kohteeksi joutuneelle.

Lisäksi rikoslaissa säädetään työsyrjinnästä (RL 47 luku 3 §).

3.2.4 Esittelijä ja esittely

Nimityspäätökset tehdään valtionhallinnossa esittelystä. Esittelijän vastuusta säädetään perustuslaissa (118 §). Esittelijä on vastuussa myös esityksestään poikkeavasta nimityspäätöksestä, jollei hän ole esittänyt eriävää mielipidettään päätöksenteon yhteydessä. Eriävä mielipide kirjataan esittelyasiakirjaan.

Esittelijän tehtävänä on varsinaisen nimitysesityksen lisäksi varmistaa koko nimitysmenettelyn lainmukaisuus. Esittelijän tehtävänä on laatia nimitysmuistio, joka täyttää nimityspäätöksen perustelulle asetetut edellytykset.

Esittelymenettely tapahtuu tasavallan presidentin ja valtioneuvoston yleisistunnon käsiteltävissä nimityksissä valtioneuvoston esittelijän käsikirjassa annettujen ohjeiden mukaisesti. Muissa virkanimityksissä noudatetaan asianomaisen ministeriön tai viraston toimintatapaa. Viraston sisäistä toimivallanjakoa koskevat määräykset ovat viraston työjärjestyksessä.

Yleisesti voidaan todeta, että kaikkien nimitysten valmistelu on syytä hoitaa samalla tavalla. Käytännössä virastoissa onkin nykyisin määriteltyinä rekrytointiprosessit, mikä varmistaa yhdenmukaisen toimintatavan. Esittelijän tehtävänä on osaltaan pitää huolta yhdenmukaisuudesta.

3.2.5 Koeaika

Koeajasta säädetään virkamieslain 10 §:ssä. Virkamiestä nimitettäessä voidaan määrätä, että virkasuhteen alussa on enintään kuuden kuukauden pituinen koeaika. Vuotta lyhyemmässä määräaikaisessa virkasuhteessa koeaika voi kuitenkin olla enintään puolet määräaikaisen virkasuhteen kestosta. Koeaikaa ei voida käyttää niissä nimityksissä, joissa nimittävänä viranomaisena on tasavallan presidentti tai valtioneuvoston yleisistunto.

Jos virkamies on ollut koeaikana työkyvyttömyyden tai perhevapaan vuoksi poissa virantoimituksesta, viranomaisella on oikeus pidentää koeaikaa kuukaudella kutakin työkyvyttömyys- tai perhevapaajaksoihin sisältyvää 30 kalenteripäivää kohden. Viranomaisen on ilmoitettava kirjallisesti virkamiehelle koeajan pidentämisestä ennen koeajan päättymistä.

Koeaikana sekä nimittävä viranomainen että virkamies voivat purkaa virkasuhteen ilman irtisanomisaikaa. Työnantaja ei kuitenkaan saa purkaa virkasuhdetta epäasiallisilla perusteilla. Viraston on perusteltava purkamista koskeva päätöksensä hallintolaissa edellytetyllä tavalla.

Jos työnantaja harkitsee virkasuhteen purkamista koeaikana, virkamiestä on kuultava ennen päätöksentekoa (virkamieslaki 66 §). Päätökseen voidaan hakea muutosta, minkä vuoksi päätökseen liitetään valitusosoitus. Valitusosoituksen malli löytyy valtiovarainministeriön verkkosivuilta Valtio työnantajana -vastuualueelta.

3.2.6 Nimitystoimivalta

Lopullisen nimitysharkinnan tekee nimittävä viranomainen, joka ylimpien virkamiesten nimityksissä on tasavallan presidentti tai valtioneuvoston yleisistunto. Tarkemmat säännökset valtioneuvoston nimittämistoimivallasta ovat valtioneuvoston ohjesäännössä (42 §). Tasavallan presidentti nimittää perustuslaissa erikseen säädetyt virkamiehet, kuten oikeuskanslerin ja apulaisoikeuskanslerin, tuomarit sekä puolustusvoimien ja ulkoasiainhallinnon ylimmät virkamiehet (perustuslaki 102, 126, 128 §). Ministeriön alaisten virastojen päälliköiden nimitykset ja eräät muut nimitykset valmistellaan asianomaisessa ministeriössä. Muut nimitykset valmistelee se ministeriö tai virasto, jonka virka on täytettävänä.

Organisaation omassa työjärjestyksessä määritellään, kenen virkamiehen toimivallassa eri virkamiesten nimittäminen on. Pääsääntönä on, että viraston päällikkö nimittää viraston muut johtavat virkamiehet.

3.2.7 Muutoksenhaku

Valitus

Virkamieslain yleinen valituskielto virkamiestä koskeviin päätöksiin kumottiin 1.4.2013 voimaan tulleella lailla valtion virkamieslain muuttamisesta (177/2013). Poikkeukset yleisestä valitusoikeudesta säädetään virkamieslain 57 §:ssä. Nimityspäätöksiä koskeva valituskielto kumottiin 1.1.2019 voimaan tulleella lailla valtion virkamieslain muuttamisesta. Muutokset perustuvat hallituksen esitykseen laiksi valtion virkamieslain muuttamisesta ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi (HE 77/2017 vp).

Nimityspäätöksiä koskevasta valitusoikeudesta säädetään virkamieslain 59 §:ssä. Sen mukaan viranhakija saa hakea virkaan tai virkasuhteeseen nimittämistä koskevaan päätökseen muutosta valittamalla siten kuin oikeudenkäynnistä hallintoasioissa annetussa laissa säädetään (17.1.2020/34), jollei virkamieslaissa toisin säädetä (59 § 1 mom.).

Säännöksen mukaan päätöksestä ei kuitenkaan saa valittaa, jos:

1) nimittämistoimivalta kuuluu tasavallan presidentille tai 26 §:n 3 ja 4 kohdassa tarkoitettua virkamiestä nimitettäessä valtioneuvoston yleisistunnolle;
2) päätös koskee nimittämistä enintään kahden vuoden määräajaksi;
3) virka tai virkasuhde täytetään lain nojalla haettavaksi julistamatta;
4) päätös koskee puolustusvoimien tai rajavartiolaitoksen sotilasvirkaa, joka voidaan lain nojalla täyttää haettavaksi julistamatta. (59 § 2 mom.)

Kohdassa 1 tarkoitetut valtioneuvoston yleisistunnon nimityspäätökset, joista ei saa valittaa, koskevat valtion ylimmän virkamiesjohdon nimityspäätöksiä. Säännöksen viittausta virkamieslain 26 §:n 3 ja 4 kohtaan täydentää valtion virkamiesasetuksen 28 §:n säännös. Siinä määritellään ministeriön osastopäällikköä virka-asemaltaan vastaavat virkamiehet (28 § 1 mom.) ja ne välittömästi ministeriön alaisen viraston päälliköt, jotka eivät ole virkamieslain 26 §:n 4 kohdassa tarkoitettuja ylimpiä virkamiehiä.

Uuden 59 §:n 2 momentin 3 kohdan mukaan valitusoikeutta ei ole, jos virka tai virkasuhde täytetään lain nojalla haettavaksi julistamatta. Nämä tilanteet säädetään virkamieslain 6 b §:ssä (20.3.205/283).

Pykälässä viitataan tuomioistuinlakiin, jossa säädetään virkamieslain lisäksi tuomioistuinten eräiden virkojen ja virkasuhteiden osalta muutoksenhausta (3 mom.). Lisäksi pykälässä määritellään se, mille hallinto-oikeudelle valitus tehdään. Nimityspäätös voidaan panna täytäntöön ennen kuin se on saanut lainvoiman (4 mom.).

Nimityspäätös annetaan tiedoksi tavallisena tiedoksiantona. Tavallisesta tiedoksiannosta säädetään hallintolaissa (434/2003) ja tavallisesta sähköisestä tiedoksiannosta lisäksi sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa annetussa laissa (13/2003; 59 § 5 mom.).

Muut oikeussuojakeinot

Jos viranhakija on tyytymätön nimityspäätökseen, hänen käytettävissään ovat seuraavat oikeussuojakeinot:

- ✓ ylimääräiset muutoksenhakukeinot, erityisesti nimityspäätöksen purku
- ✓ kantelu ylimmille laillisuudenvalvojille eli valtioneuvoston oikeuskanslerille tai eduskunnan oikeusasiamiehelle
- ✓ tasa-arvolain tai yhdenvertaisuuslain mukainen kanne yleisessä tuomioistuimessa
- ✓ ilmoitus rikoslain 47 luvun 3 §:n mukaisesta työsyrjinnästä.

Tasa-arvovaltuutettu valvoo tasa-arvolain ja vähemmistövaltuutettu yhdenvertaisuuslain noudattamista. Näiltä viranomaisilta on mahdollista pyytää kannanottoa yksittäistapauksessa. Viranomaiset eivät kuitenkaan voi määrätä seuraamuksia näiden lakien rikkomuksista. Työsyrjinnästä säädetään rikoslaissa ja asian tutkiminen edellyttää ilmoituksen tekemistä poliisille.

Nimitysmenettelyä käyttämättä toteutettavasta tehtävään määräämisestä, johon virkamies on antanut suostumuksensa, ei ole oikeutta valittaa, paitsi jos päätös merkitsee viran sijoituspaikkakunnan muuttumista (virkamieslaki 57 § 3 mom.).

3.2.8 Asiakirjojen julkisuus

Hakemusasiakirjojen julkisuutta koskevat samat säännökset kuin muidenkin asiakirjojen julkisuutta. Asiasta säädetään julkisuuslaissa. Pääsääntönä on, että hakemus virkaan ja muut hakuasiakirjat ovat julkisia ja kenellä tahansa on oikeus saada niistä tieto. Viranomaisen tulee pyynnöstä luovuttaa julkiset asiakirjat pyytäjälle. Julkisuuslain 16 §:ssä säädetään tiedon luovuttamisen tavasta. Säännöksen mukaan tieto asiakirjan julkisesta sisällöstä on annettava pyydetyllä tavalla, jollei pyynnön noudattaminen asiakirjojen suuren määrän tai asiakirjan kopioinnin vaikeuden tai muun niihin verrattavan syyn vuoksi aiheuta kohtuutonta haittaa virkatoiminnalle.

Poikkeuksen muodostavat vain mahdolliset, laissa erikseen salassa pidettäviksi säädetyt asiat, jos sellaisia sisältyy asiakirjoihin. Salassa pidettävät asiat säädetään julkisuuslain 22–24 §:ssä. Viranomaisen on huolehdittava siitä, ettei se luovuta salassa pidettävää tai vaitiolovelvollisuuden alaista tietoa ulkopuoliselle.

Salassa pidettäviä ovat lisäksi erityisten säännösten perusteella

- ✓ ylimpien virkamiesten taloudellista asemaa koskevat ilmoitukset ja tiedot (virkamieslaki 8 a §)
- ✓ terveydentilaa koskevat tiedot (esim. virkamieslaki 8 b §)
- ✓ turvallisuusselvitys
- ✓ valintamenettelyn yhteydessä tehty henkilöarviointi ja sitä koskevat asiakirjat
- ✓ rangaistustiedot (esim. nimikirjanotteesta).

Asianosaisella on kuitenkin julkisuuslain 11 §:n mukaan oikeus saada tieto muunkin kuin julkisen asiakirjan sisällöstä, joka voi tai on voinut vaikuttaa hänen asiansa käsittelyyn. Virantäyttömenettelyssä muut viranhakijat ovat asianosaisia. Heillä on siten oikeus saada muutakin kuin julkista tietoa hakemuksista ja muista viranhakuasiakirjoista, jollei asianosaisjulkisuuden rajoittamiseen ole julkisuuslain 11 §:n 2 momentissa mainittua perustetta.

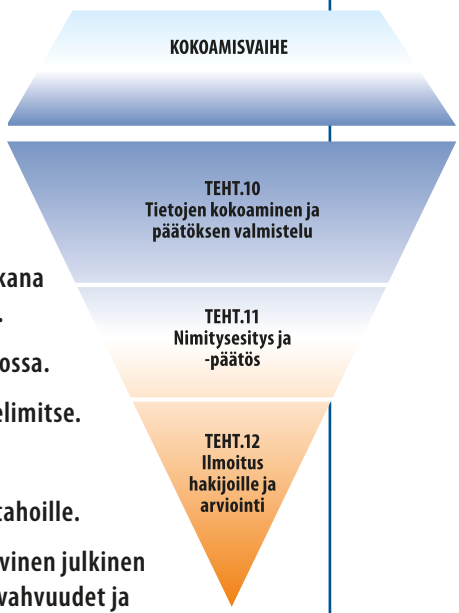
Eduskunnan oikeusasiamies on uudessa ratkaisussaan todennut, että ministeriö ei olisi saanut poistaa virkaa hakeneelle henkilölle kopiona lähettämästään valituksi tulleen henkilön hakemuksesta henkilön osallistumista yhdistystoimintaan ja hänen vapaa-ajan harrastuksiaan koskevia tietoja. (19.9.2013, Dnro 60/4/11) Jos asianosaiselle annetaan salassa pidettäviä tietoja, viranomaisen tulee tehdä asiakirjaan merkintä tästä (julkisuuslain 25 §). Asianosainen ei saa ilmaista sivullisille asianosaisaseman perusteella saamiaan salassa pidettäviä tietoja, jotka koskeva muita kuin asianosaista itseään (julkisuuslain 23 § 2 mom.).

Julkisuuslain 14 §:n 3 momentissa säädetään menettelystä, jos virkamies kieltäytyy antamasta pyydettyä tietoa. Pyytäjällä on mahdollisuus saattaa asia viranomaisen ratkaistavaksi. Viranomaisen päätöksestä on mahdollisuus valittaa hallinto-oikeuteen ja siitä edelleen korkeimpaan hallinto-oikeuteen.

Asianosaisjulkisuuden rajoja ja viranomaisten asiakirjojen julkisuutta muutoinkin käsitellään mm. seuraavissa ratkaisuissa: KHO 1986 II 6, KHO 1991 A 8, KHO 1995 A 1, KHO 2006:64, KHO 26.1.2007 T:185 ja KHO 2007:48

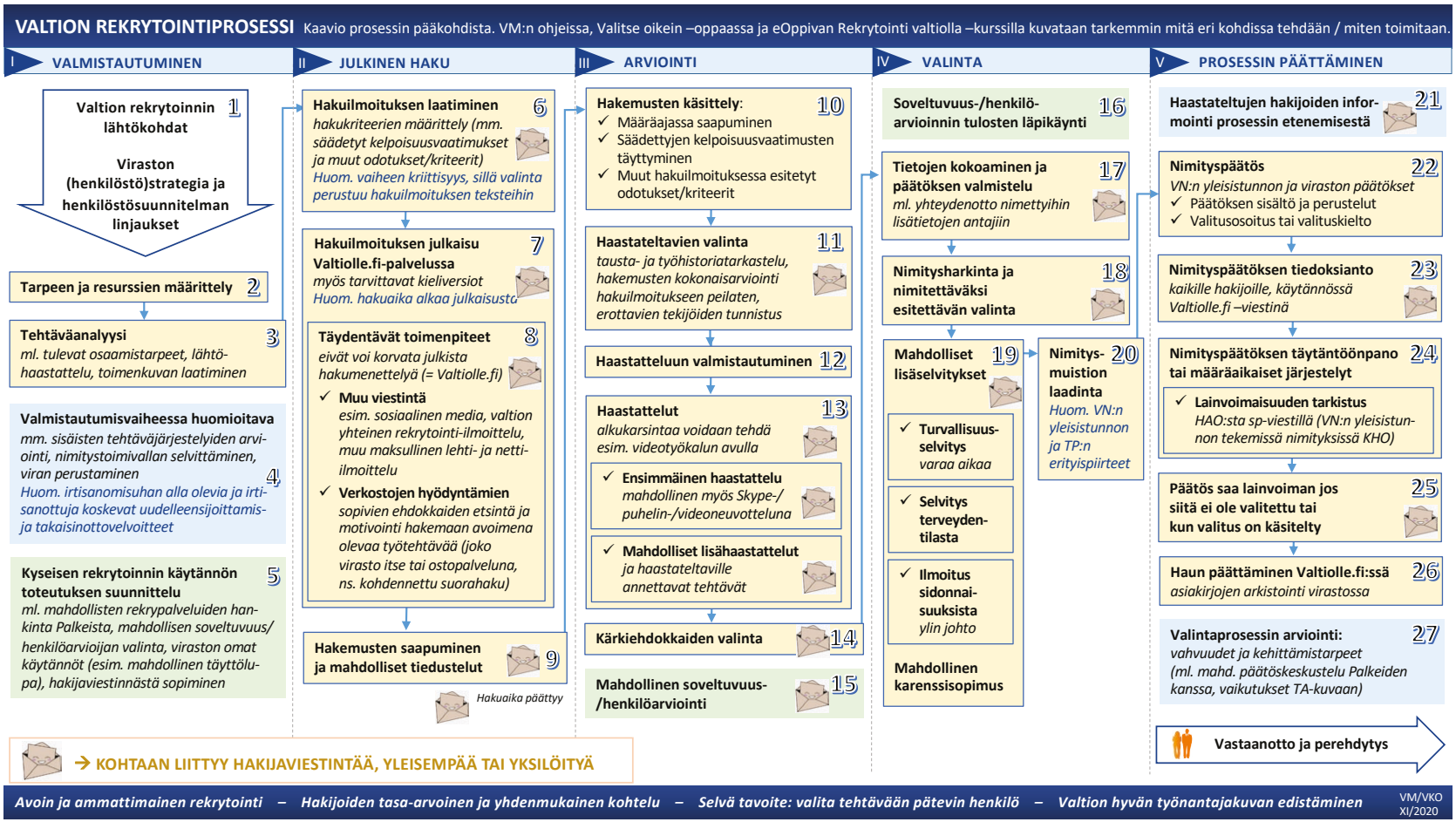
KOKOAMISVAIHEEN MUISTILISTA

- ✓ Järjestä rekrytointiprosessiin osallistuneille yhteenvetotilaisuus, jossa pyritte saadun aineiston pohjalta kuvailemaan hakijoiden sopivuutta tehtävään. Tarkastelkaa myös mahdollisuuksia, joita tehtävä itsessään antaa.
- ✓ Järjestä tarvittaessa syvemmin prosessissa mukana olleille pienempi, erillinen yhteenvetotilaisuus.
- ✓ Perustele esityksesi huolellisesti nimitysmuistiossa.
- ✓ Ilmoita kärkihakijoille valintapäätöksestä puhelimitse.
- ✓ Lähetä ilmoitus päätöksestä kaikille hakijoille.
- ✓ Lähetä tieto valinnasta tärkeimmille yhteistyötahoille.
- ✓ Ylimmän johdon virkojen täyttöön kuuluu aktiivinen julkinen tiedotus. Arvioi rekrytointiprosessi, kirjaa ylös vahvuudet ja kehittämistarpeet.



Liite 1 Rekrytointiprosessin kuvaus

Rekrytointiprosessia voidaan kuvata esim. seuraavalla prosessikaaviolla. Se on laadittu 2019 eOppivaan tehdyn Rekrytointi valtiolla -kurssin yhteydessä. Tämän tasoinen prosessikuvaus ei vielä kuitenkaan kerro tyhjentävästi, mitä ja miten eri vaiheisiin kuuluvien tehtävien sisällä toimitaan. Näitä toimia ja tekemisen tapoja on pyritty kuvaamaan tässä oppaassa.



Liite 2 Esimerkki haastattelurungosta

1) **ALOITUS**
”small talk”, tilanteeseen orientoituminen

2) **TAUSTAA**
koulutustausta, työhistoria
(yleisluonteisesti, tärkeimmät käännekohdat)

3) **NYKYISET TYÖTEHTÄVÄT JA OMA SUHDE TYÖHÖN**
tehtävän tarkempi sisältö, vahvuudet, kehittämis-kohteet sekä tehtävän että henkilökohtaisten ominaisuuksien osalta, erityisosaaminen

4) **MOTIVAATIO**
miksi haluaa pois nykyisestä työstä,
miksi haluaa tämän työtehtävän

5) **HAETTAVAN TEHTÄVÄN JÄSENTÄMINEN**
mitä pitää tehtävässä olennaisina asioina,
miten voisi käyttää osaamisiaan tässä tehtävässä?
entä verkostojaan?
mitkä näkee tärkeinä sidosryhminä?

6) **MINÄKUVA**
arvot ja moraaliset periaatteet, oman toiminnan reflektointi, suhtautuminen muihin

7) **KIINNOSTUKSEN KOHTEET**
erityisesti työssä ja yleensä elämässä

8) **LOPETUS**
haluaako kysyä jotain, jatkosta kertominen

Liite 3 Rekrytointiprosessin arviointi

	VAIHE	VAHVUUDET	KEHITTÄMIS-TARPEET
1	Työtehtävän tarpeen ja siihen varattujen resurssien määrittely		
2	Tehtäväanalyysi		
3	Toimenkuvan ja hakukriteerien määrittely		
4	Ilmoittelu ja muiden hakumenetelmien käyttäminen		
5	Hakemusten käsittely		
6	Esihaastattelut		
7	Varsinaiset haastattelut		
8	Hakijan taustan ja historian tarkastelu		
9	Henkilöarviointi ja/tai syvähaastattelu		
10	Tietojen kokoaminen ja päätöksen valmistelu		
11	Nimitysesitys/-päätös		
12	Rekrytointiprosessin arviointi (ml. kesto ja kustannukset)		

Liite 4 Esimerkkejä nimitysmuistion jäsentelystä

ESIMERKKI 1

Valtiovarainministeriön hallitussihteerin viran täyttäminen

1. Viran avoimeksi tulo ja hakumenettely
2. Nimittäminen
   - *Valtioneuvoston ohjesäännön (1522/1995) 2 luvun 9 §:n ja 4 luvun 28 §:n mukaan hallitussihteerin nimittää valtioneuvoston yleisistunto.*
3. Viran tehtävät ja kelpoisuusvaatimukset
4. Viran hakijat
   - *Yhteenveto virkaa määräajassa hakeneiden ansioista on esittelylistan liitteenä 2.*
5. Hakijoiden vertailu
   5.1 Tutkinto
   5.2 Perehtyneisyys viran tehtäväalaan
   5.3 Haastattelu
   5.4 Kelpoisuusvaatimukset täyttävien hakijoiden vertailu
   5.5 Yhteenveto
6. Ehdotus

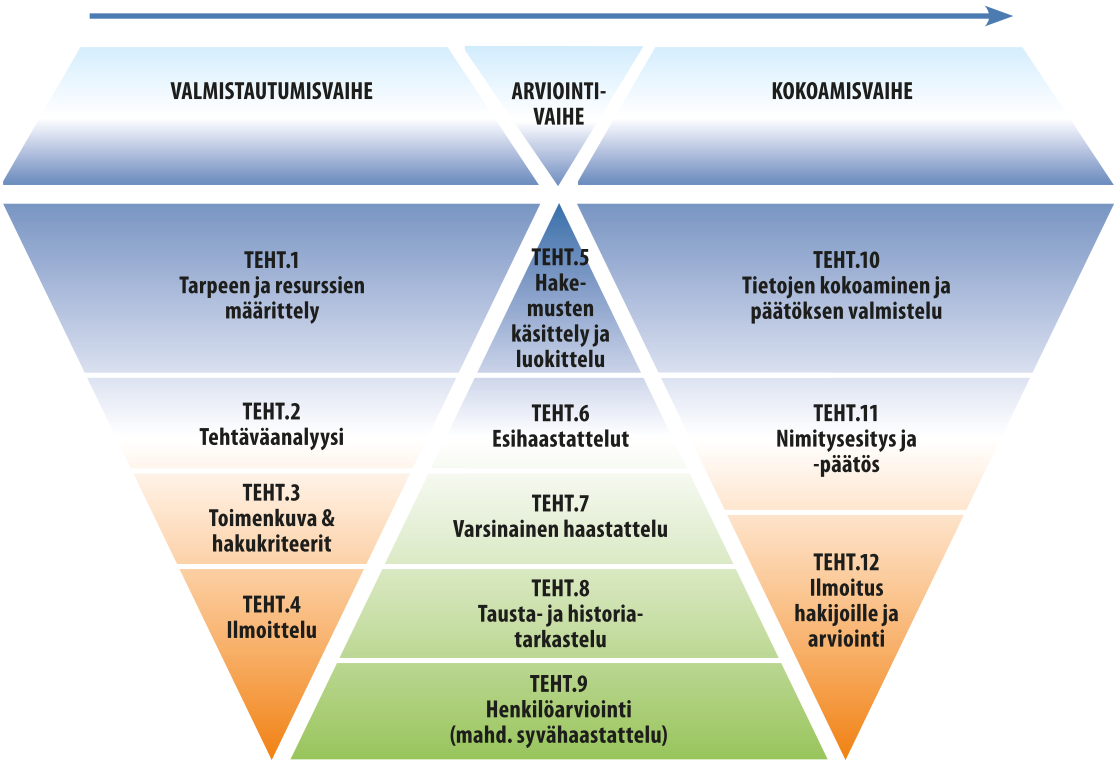
ESIMERKKI 2

Viraston viran tai haettavaksi ilmoitetun määräaikaisen virkasuhteen täyttäminen

1. Viran täyttämisen peruste ja hakumenettely
2. Nimittämismenettely
   - *Nimittämistoimivalta*
3. Tehtävät, mahdolliset kelpoisuus- ja muut vaatimukset sekä tehtävien hoitamista edesauttavat ominaisuudet
4. Hakijat
   - *Luettelo määräajassa hakemuksen lähettäneistä*
5. Säädettyjen kelpoisuus- ja kielivaatimusten sekä asetettujen lisäominaisuuksien arviointi ja haastateltavien valinta
6. Hakijoiden aikaisempi toiminta ja keskinäinen vertailu
   - *Selostetaan asiakirjojen perusteella valintaperusteet parhaiten täyttävien hakijoiden tai haastatteluun kutsuttujen aikaisempi toiminta ja ansiot tasapuolisesti.*
   - *Vertaillaan perustuslain 125 §:ssä säädettyjen nimitysperusteiden valossa ansioituneimpina pidettävien tai haastateltujen hakijoiden työkokemusta, hakuilmoituksessa mainittuja vaatimuksia ja valinnan kannalta merkityksellisiä ominaisuuksia. Arvioidaan vertailun ja haastattelun perusteella, kuka hakijoista täyttää parhaiten viran/tehtävän menestyksellisen hoitamisen edellytykset silmällä pitäen tehtävän hoidolle asetettuja odotuksia.*
   - *Todetaan vertailun tulos ja perusteet, joilla päädytään nimitettäväksi ehdotettavaan henkilöön.*

Liite 5 Timanttikuvio

Jotta eri tehtävät hahmottuisivat lukijalle helpommin, käytetään tässä oppaassa eräänlaisena orientaatiopohjana ”timanttikuviota”, joka pohjautuu rekrytointi-prosessikuvaukseen.



Liite 6 Nimitysperusteista nimitysharkintaan

YLEISET SÄÄDETYT NIMITYSPERUSTEET
koskee kaikkia tehtäviä (perustuslaki 731/1999, 125 §)

- **TAITO** koulutuksen tuomat tiedot ja taidot, muu tietopuolinen perehtyneisyys
- **KYKY** henkilökohtaiset ominaisuudet
- **KOETELTU KANSALAISKUNTO** nuhteeton käytös ja merkitykselliset ansiot

YLEISET SÄÄDETYT KELPOISUUSVAATIMUKSET
(virkamieslaki, 6, 7 ja 8 §)

- **18 VUODEN IKÄ** pääsääntö
- **SUOMEN KANSALAISUUS** edellytyksenä tietyissä viroissa
- **KIELITAITO**

ERITYISET SÄÄDETYT KELPOISUUSVAATIMUKSET
tehtävä- tai nimikekohtaisia (virastoa koskeva laki tai viraston hallintoasetus)

- **VAADITTAVA KOULUTUS TAI TUTKINTO**
- **TEHTÄVIEN EDELLYTTÄMÄ KOKEMUS**
- **TEHTÄVIEN EDELLYTTÄMÄ PEREHTYNEISYYS VIRAN TEHTÄVÄNALAAN**

MUUT TOIVOTUT LISÄVALMIUDET JA HENKILÖKOHTAISET OMINAISUUDET
edesauttavat tehtävien menestyksellistä hoitamista

- **KOKEMUS TEHTÄVÄALALTA**
- **JNE.**
- **JOHTAMISTAITO JA/TAI -KOKEMUS**
- **SUULLINEN JA KIRJALLINEN ILMAISUTAITO**
- **YHTEISTYÖ- JA VUOROVAIKUTUS-TAIDOT JA -KYVYT**
- **KYKY ITSENÄISEEN TYÖSKENTELYYN**
- **TIETTYJEN VIERAIDEN KIELTEN TAITO**

Kriteerien tulee täyttyä ← → **Viraston harkinnassa, yhdessä hyvän hallinnon periaatteiden kanssa**

SOVELLETAAN HAKIJOIDEN KESKINÄISESSÄ VERTAILUSSA

Hakuilmoituksessa:
”Kelpoisuusvaatimuksena on…”,
”Hakijalta edellytetään…”

Hakuilmoituksessa:
”Kelpoisuusvaatimuksena on…”,
”Hakijalta edellytetään…”

Hakuilmoituksessa:
”Parhaat valmiudet tehtävän hoitamiseen antaa…”,
”Lisäksi virkaan kuuluvien tehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta on tärkeää, että valittavalla on…”
”Odotamme…”, ”eduksi luemme”
EI: ”edellytyksenä on / edellyttää”, ”tulee olla”

LÄHTEET

VALTIONHALLINNON LÄHTEET

Hansel henkilöstö- ja terveyspalvelut 2020. Rekrytointipalvelut 2019–2023 (soveltuvuusarviointi-, rekrytointi- ja suorahakupalveluja)
https://www.hansel.fi/yhteishankinnat/rekrytointipalvelut-2019-2023/

Laine, K. 2011. Haastattelututkimus ministeriöiden johtajavalintamenetelmistä ja -käytännöistä. Valmistelumateriaali, Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto, Helsinki

Oikeusministeriö 2005. Suositus kielitaidon huomioon ottamisesta työhönotossa valtion viranomaisissa ja tuomioistuimissa 24.2.2005, OM 3/58/2005
http://oikeusministerio.fi/material/attachments/om/toiminta/perusoikeudetjademokratia/69z0AnlvS/Suositus_kielitaidon_huomioon_ottamisesta_tyohonotossa_valtion_viranomaisissa_ja_tuomioistuimissa_24.2.2005.pdf

Oikeusministeriö 2001. Suositus kielitaidosta ministeriöiden työhönotossa. Säännöksiä ja työhönottoon liittyvä tarkistuslista 24.1.2011, OM 1/58/2011
http://www.oikeusministerio.fi/material/attachments/om/toiminta/perusoikeudetjademokratia/69z04PS7q/Suositus_Kielitaito_ministerioiden_tyohonotossa_8211_saannoksia_ja_tyohonottoon_liittyva_tarkistuslista.pdf

Sisäasiainministeriö, hallintoyksikkö 2010. Sisäasiainministeriön rekrytoinnin käsikirja, Helsinki

Tallroth, P. 2007. Kielitaitoa koskevista kelpoisuusvaatimuksista ja niiden merkityksestä viransaannin edellytyksenä. Teoksessa Leblay, T. & Reuter, M. (toim.), Valtionhallinnon kielitutkinnot. Hakapaino Oy, Helsinki
http://www.oph.fi/download/47005_vhkielitutkinnot.pdf

Temmes, M. & Vartiainen, P. 2011. Tulevaisuuden johtajat – valtion johtajapolitiikan arviointiraportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 7/2011, Helsinki

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2010. Ota oppaaksi henkilötietolaki!, 15.9.2010.
https://tietosuoja.fi/julkaisut

Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Työelämän tietosuoja, esite.
http://www.tem.fi/files/20193/8.013s_Tyoelaman_tietosuoja.pdf

Valtioneuvosto 2012. Periaatepäätös kansalliskielistrategiasta, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 4/2012.
http://vnk.fi/julkaisukansio/2012/j04-kansalliskielistrategia-nationalsspraksstrategi-j07-strategy/PDF/J0412_Kansalliskielistrategia_net.pdf

Valtioneuvosto 2012. Periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa, 26.1.2012 ja siihen liittyvä valtiovarainministeriön soveltamisohje, VM/201/00.00.02/2012
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/20120126Valtio/name.jsp

Valtioneuvoston kanslia, istuntoyksikkö 2017. Valtioneuvoston esittelijän käsikirja.
https://valtioneuvosto.fi/esittelijan-kasikirja

Valtiovarainministeriö 2009. Naisten urakehityksen edistämisen työryhmän loppuraportti, Helsinki.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20090410Naiste/Naisten_urakehitys_taitto%2bkannet.pdf

Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto 2019. Ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista, 30.4.2019
https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/henkilostohallinnon-asiakirjat/ohjeet-maaraykset-ja-suositukset

Valtiovarainministeriö, henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto 2012. Päätös muutosten johtamisesta ja muutosturvasta valtionhallinnossa, VM/305/00.00.00/2012
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/03_ohjeet/20071106102007/Muutosten_johtaminen_ja_muutosturva_valtionhallinnossa.pdf

Virtanen, E. 2011. Suullinen tiedonanto, 10.8.2011, Työ- ja elinkeinoministeriö

MUU KIRJALLISUUS

Anderson, N. & Cunningham-Snell, N. 2000. Personnel Selection. Teoksessa: Chmiel, N. (toim.) Introduction to work and organizational psychology: A European perspective. Oxford: Blackwell.

Bruun & von Koskull 2004. Työoikeuden perusteet, Talentum 2004.

Dipboye, R. 1997. Structured selection interviews: Why do they work? Why they are underutilized? Teoksessa Anderson, N. & Herriot, P. (toim.), International handbook of selection and assessment. John Wiley & Sons, Chichester

Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B. & Nohria, N. 2009. The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad. Harvard Business Review, May 2009, 74-84.

Guion, R. & Gibson, W. 1988. Personnel selection and placement. Annual Review of Psychology, 39, 349-374.

Honkanen, H. & Nyman, K. 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Psykologien Kustannus Oy, Helsinki

Honkanen, H. 2005. Henkilöarvioinnin käyttö organisaatioissa. Teoksessa Honkanen, H.(toim.), Henkilöarviointi työelämässä s. 12–52. Edita, Helsinki

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita, Helsinki

Koskinen S. & Kulla H. 2013. Virkamiesoikeuden perusteet, Talentum, Helsinki

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu – Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Edita, Helsinki

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviointimenetelmät työelämässä, Työterveyslaitos, Helsinki

Nyyssölä M. 2018. Yksityisyyden suoja työsuhteessa, Alma Talent, Helsinki

Schmidt, E. & Hunter, J. 1998. The validity and utility of selection methods in personnel: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124 (2), 262-274.

Schuler, R. 1998. Managing Human Resources, South-Western, Cincinnati

Sundvik, L. 2005. Henkilöarvioinnin käyttö organisaatioissa. Teoksessa Honkanen, H.(toim.), Henkilöarviointi työelämässä s. 108–117. Edita, Helsinki

Tiitinen K-P. & Kröger T. 2003. Työsopimusoikeus

Ulrich, D. 1997, suom. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle, Talentum, Helsinki

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

VALITSE OIKEIN

Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin

Tämä opas on tarkoitettu käytännön avuksi valtionhallinnon johdon ja asiantuntijoiden valintamenettelyssä ja nimityspäätösten valmistelussa. Oppaassa on paljon kaikkien nimitysten valmisteluun soveltuvaa tietoa. Valintamenettely käsitellään vaiheittain ja siinä tuodaan esille johdon ja esimiesten valinnan erityispiirteet. Opas jakautuu valintamenettelyn käytännön toteutukseen ja eri vaiheissa huomioon otettavaan lainsäädäntöön, ohjeisiin ja suosituksiin. Opas on päivitetty marraskuussa 2020.

Katso myös: VALITSE OIKEIN Pikaopas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Valtionhallinnon kehittämisosasto
PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO
Puhelin 0295 16001 (vaihde)
www.vm.fi

2. uudistettu painos
ISBN 978-952-367-698-5 (pdf)