



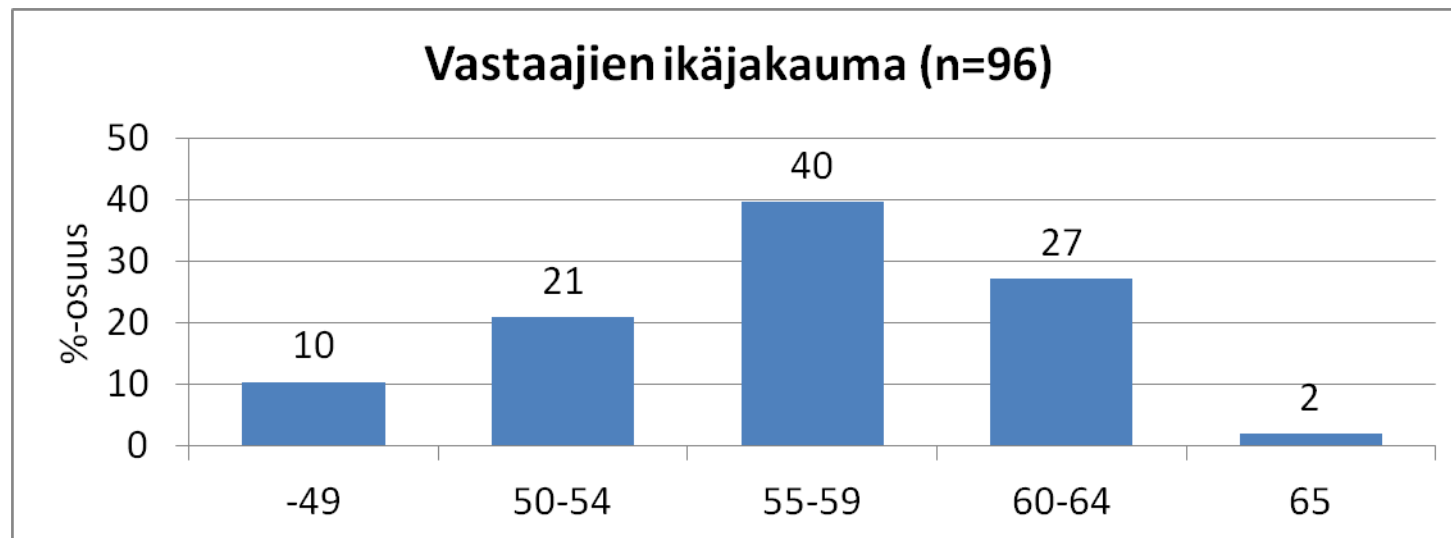
VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Kysely palvelussuhteen kestosta ja määräaikaisuudesta valtionhallinnon ylimmälle johdolle huhtikuussa 2014

Ylimmän virkamiesjohdon uudistuksen
ohjausryhmän kokous 16.04.2014

Veli-Matti Lehtonen

Kyselyn vastaajien taustatietoja (n=96, vastausprosentti 74)





Viran luonne virka-asemittain

| Viran luonne | Prosenttijakaumat virka-asemittain | | | |
|--|------------------------------------|--|-----------------------|-------------------|
| | Kanslia-päällikkö | Alivaltiosihteeri/ ministeriön osastopäällikkö tai vastaava | Viraston päällikkö | Kokoylin johto |
| Toistaisesti voimassa oleva virka | | 33 | 22 | 25 |
| Määräaikainen virka | 100 | 64 | 76 | 73 |
| Määräaikainen virkasuhde, sijaisuus | | 3 | 2 | 2 |
| Yhteenä | 100 | 100 | 100 | 100 |

Kyselyn vastaajien taustatietoja eri virka-asemissa (n=96)

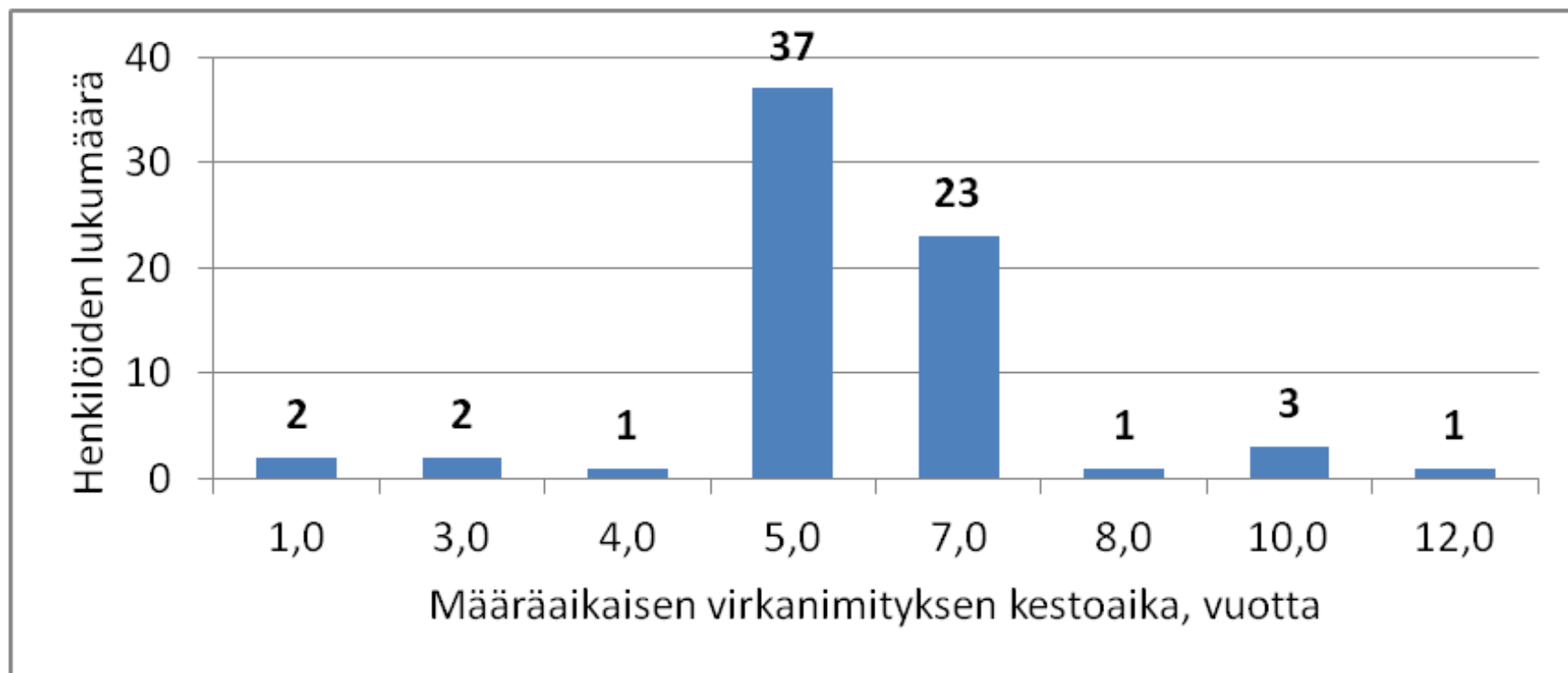
| | Kans- lia- pääl- likkö | Alivaltiosihteeri/ ministeriön osastopäällikkö tai vastaava | Viras- ton pääl- likkö | Koko- ylin johto |
|---|---------------------------------|--|---------------------------------|------------------------|
| Keski-ikä, vuotta | 57,2 | 54,6 | 57,5 | 56,3 |
| Nimitysten lkm ylimmän johdon tehtävissä (ka) | 2,7 | 1,6 | 1,7 | 1,7 |
| Nykyisessä virassa oloaika, vuotta (ka) | 3,2 | 4,0 | 5,2 | 4,6 |
| Palvelussuhteen pituus valtiolla (ka) | 24,7 | 24,9 | 21,7 | 23,2 |
| Arvio työvuosien lkm:stä ennen eläkkeelle siirtymistä, vuotta (ka) | 9,2 | 11,3 | 9,3 | 10,0 |
| Palvelu muussa kuin nykyisessä tehtävässä (keskiarvo ko. muussa tehtävässä olleista, vuotta) | | | | |
| 1) muussa tehtävässä nykyisessä virastossa (n=52) | 18,8 | 18,3 | 17,0 | 17,8 |
| 2) muussa valtion virastossa (n=70) | 10,0 | 12,3 | 14,7 | 13,3 |
| 3) kunnan palveluksessa (n=21) | 1,0 | 8,8 | 16,1 | 13,6 |
| 4) yksityisen yrityksen palveluksessa (n=33) | 5,0 | 7,0 | 10,5 | 9,0 |
| 5) kv-organisaation palveluksessa (n=16) | 4,0 | 3,7 | 3,0 | 3,4 |
| 6) muualla (n=26) | 17,5 | 5,9 | 9,5 | 8,6 |

Kyselyn vastaajien taustatietoja eri virkasuhteissa (n=96)

| | Toistaisesti voimassa oleva virka | Määräai- kainen virka | Koko- ylin johto |
|--|---|-----------------------------|------------------------|
| Keski-ikä, vuotta | 57,2 | 54,6 | 56,3 |
| Nimitysten lkm ylimmän johdon tehtävissä (ka) | 2,7 | 1,6 | 1,7 |
| Nykyisessä virassa oloaika, vuotta (ka) | 3,2 | 4,0 | 4,6 |
| Palvelussuhteen pituus valtiolla (ka) | 24,7 | 24,9 | 23,2 |
| Arvio työvuosien lkm:stä ennen eläkkeelle siirtymistä, vuotta (ka) | 9,2 | 11,3 | 10,0 |
| Palvelu muussa kuin nykyisessä tehtävässä, (keskiarvo ko. muussa tehtävässä olleista, vuotta) | | | |
| 1) muussa tehtävässä nykyisessä virastossa (n=52) | 21,7 | 16,2 | 17,8 |
| 2) muussa valtion virastossa (n=70) | 14,6 | 12,6 | 13,3 |
| 3) kunnan palveluksessa (n=21) | 2,0 | 14,2 | 13,6 |
| 4) yksityisen yrityksen palveluksessa (n=33) | 7,7 | 8,8 | 9,0 |
| 5) kv-organisaation palveluksessa (n=16) | 4,4 | 3,0 | 3,4 |
| 6) muualla (n=26) | 3,0 | 10,7 | 8,6 |



Määräaikaisten virkojen pituus



Määräaikaisessa virassa olevien taustavirkojen sijainti ja tehtävä organisaatiotyypin mukaan

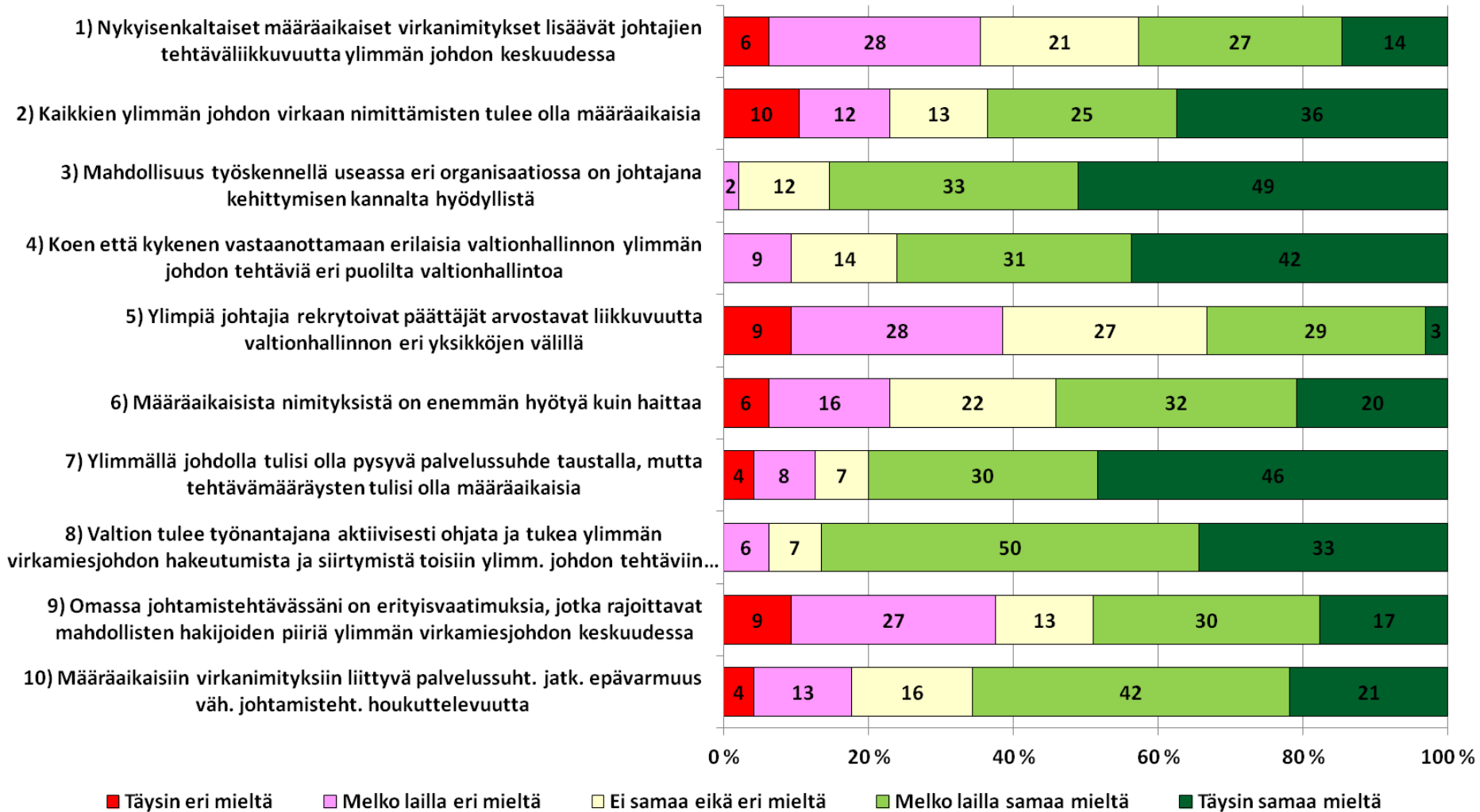
Määräaikaisessa virassa olevien taustavirkojen sijainti organisaatiotyypin mukaan

| | Ministeriöt | | Virastot | | Yhteensä | |
|--|-------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | lkm | % | lkm | % | lkm | % |
| Ei taustavirkaa | 15 | 48 | 21 | 54 | 36 | 51 |
| Taustavirka samassa virastossa | 11 | 35 | 13 | 33 | 24 | 34 |
| Taustavirka muualla samalla hallinnonalalla | 1 | 3 | 4 | 10 | 5 | 7 |
| Taustavirka muualla valtionhallinnossa | 4 | 13 | 1 | 3 | 5 | 7 |
| Määräaikaisessa virassa olijat yhteensä | 31 | 100 | 39 | 100 | 70 | 100 |

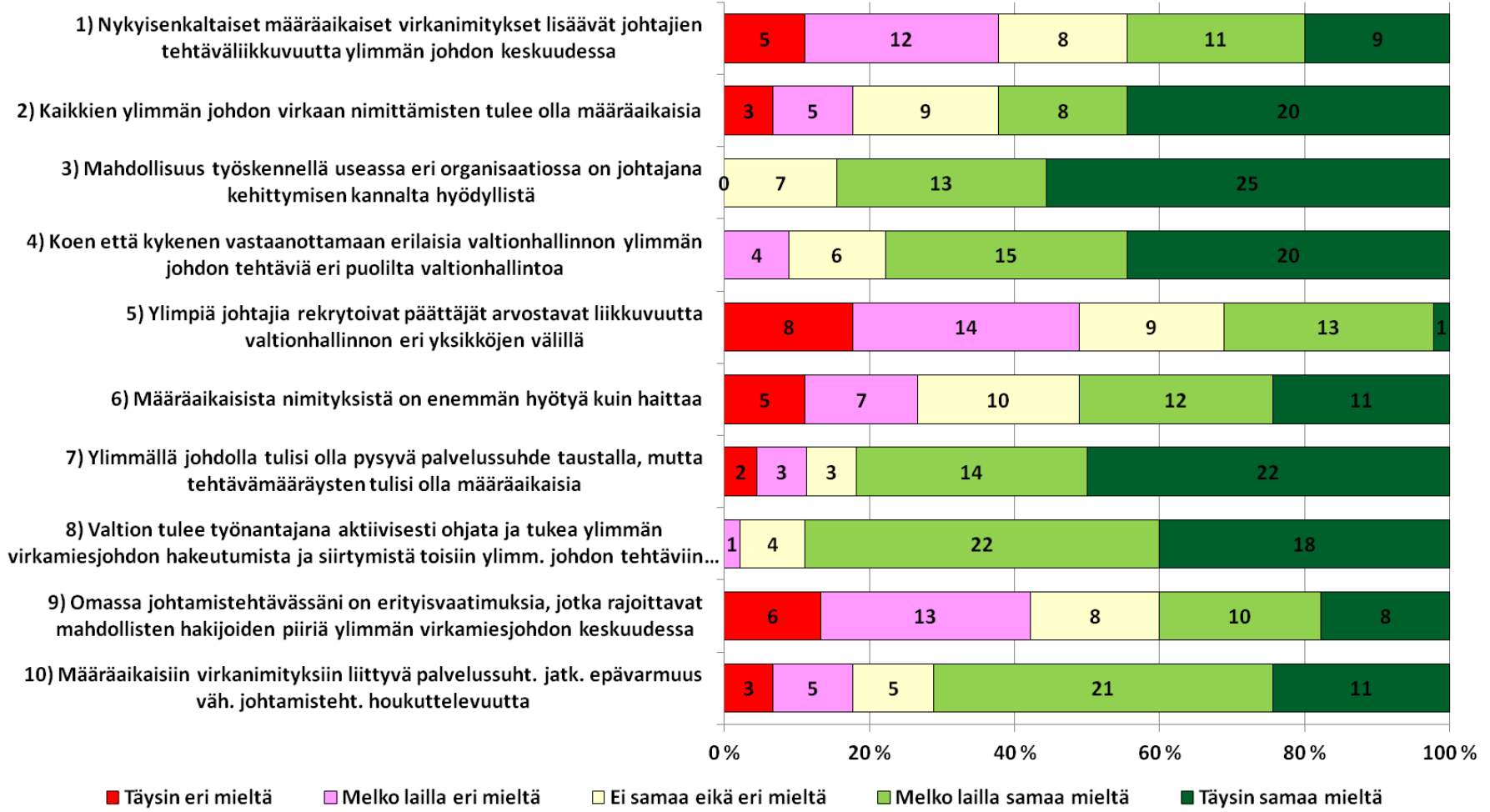
Määräaikaisessa virassa olevien taustavirkojen tehtävä organisaatiotyypin mukaan

| | Ministeriöt | | Virastot | | Yhteensä | |
|--|-------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | lkm | % | lkm | % | lkm | % |
| Ei taustavirkaa | 16 | 52 | 21 | 54 | 37 | 53 |
| Taustavirka muussa ylimmän johdon tehtävässä | 4 | 13 | 3 | 8 | 7 | 10 |
| Taustavirka muussa johtamistehtävässä | 7 | 23 | 12 | 31 | 19 | 27 |
| Taustavirka asiantuntijatehtävässä | 4 | 13 | 3 | 8 | 7 | 10 |
| Määräaikaisessa virassa olijat yhteensä | 31 | 100 | 39 | 100 | 70 | 100 |

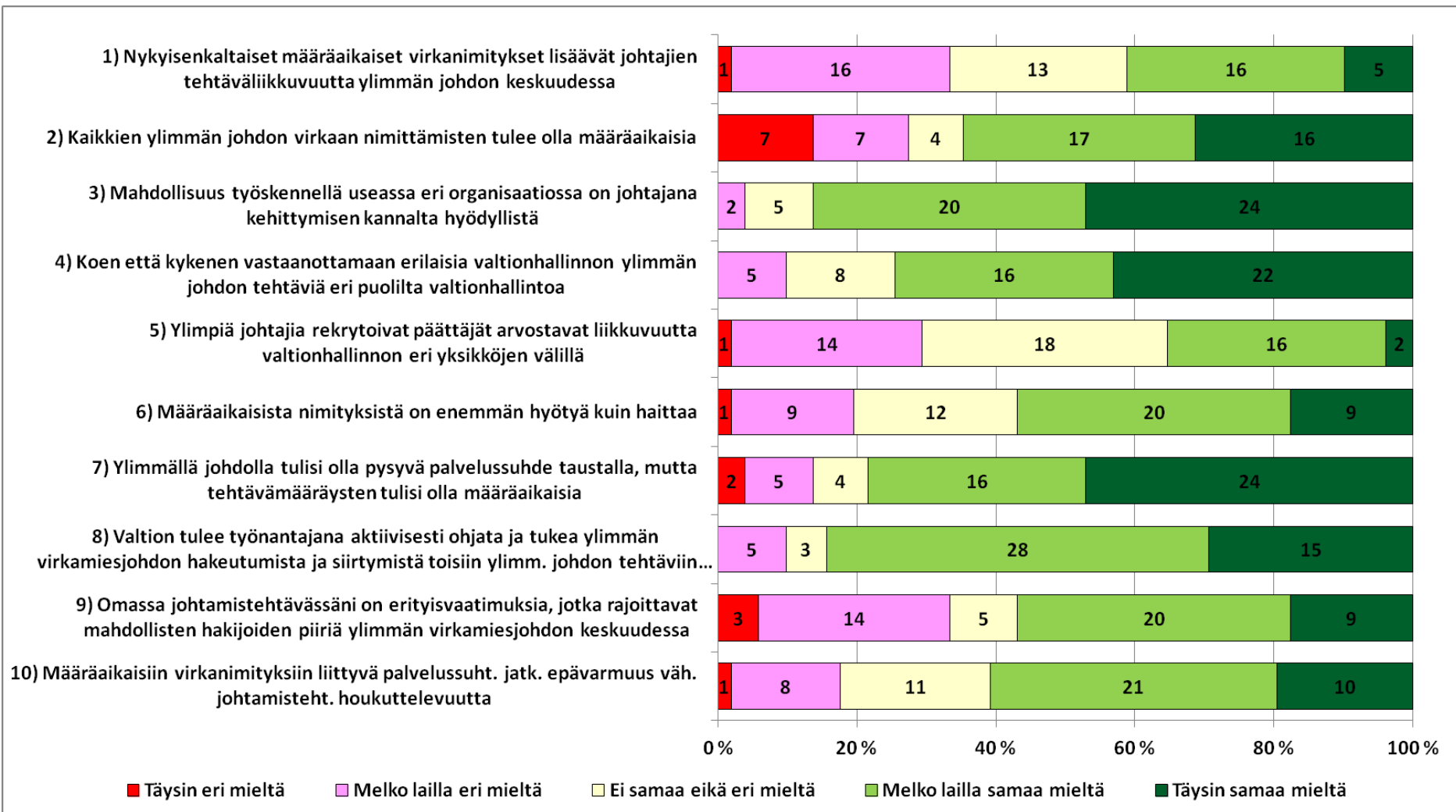
Määräaikaisuuden ja siihen liittyvien keinojen toimivuus ja vaikuttavuus (kaikki vastaajat)



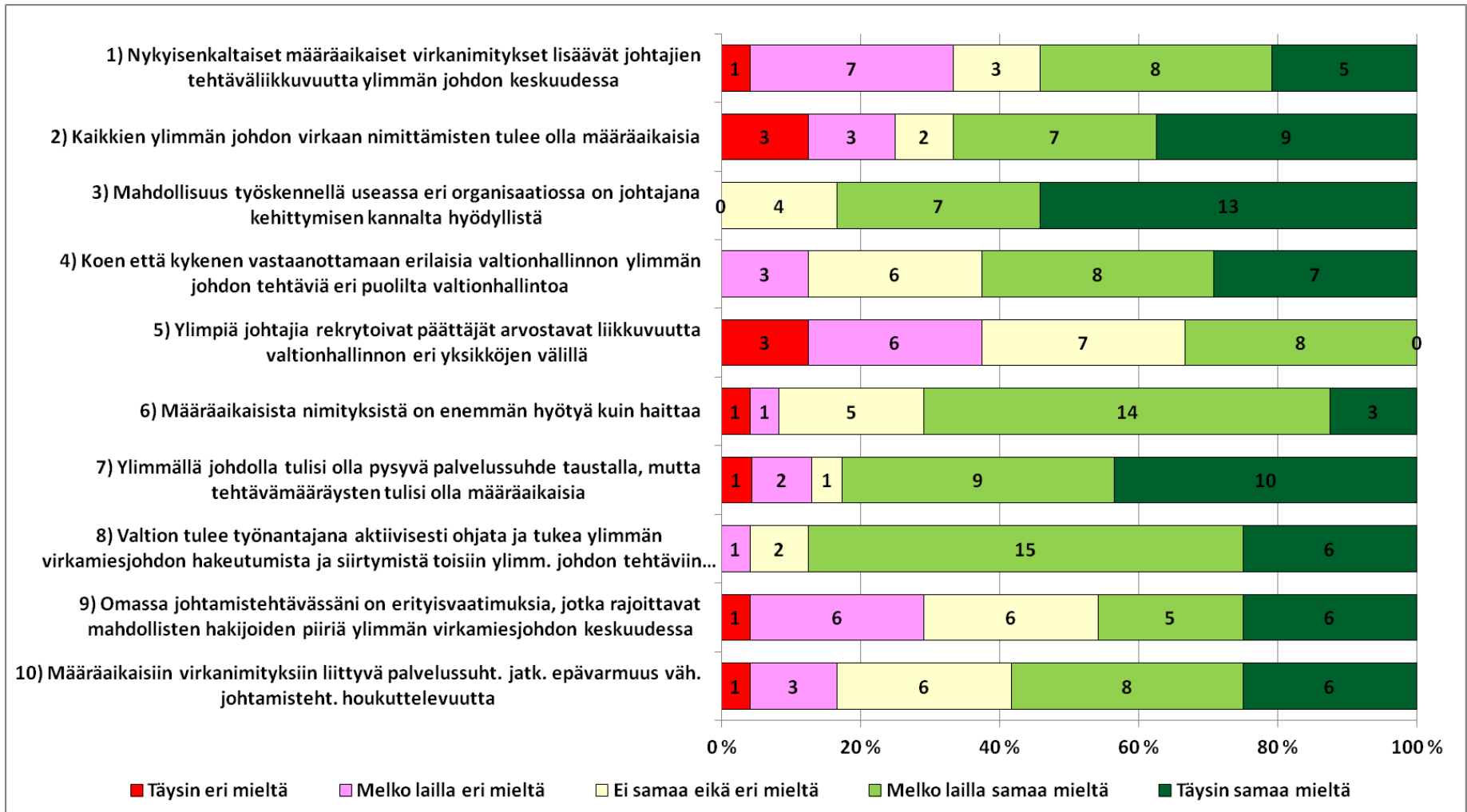
Määräaikaisuuden ja siihen liittyvien keinojen toimivuus ja vaikuttavuus (ministeriö)



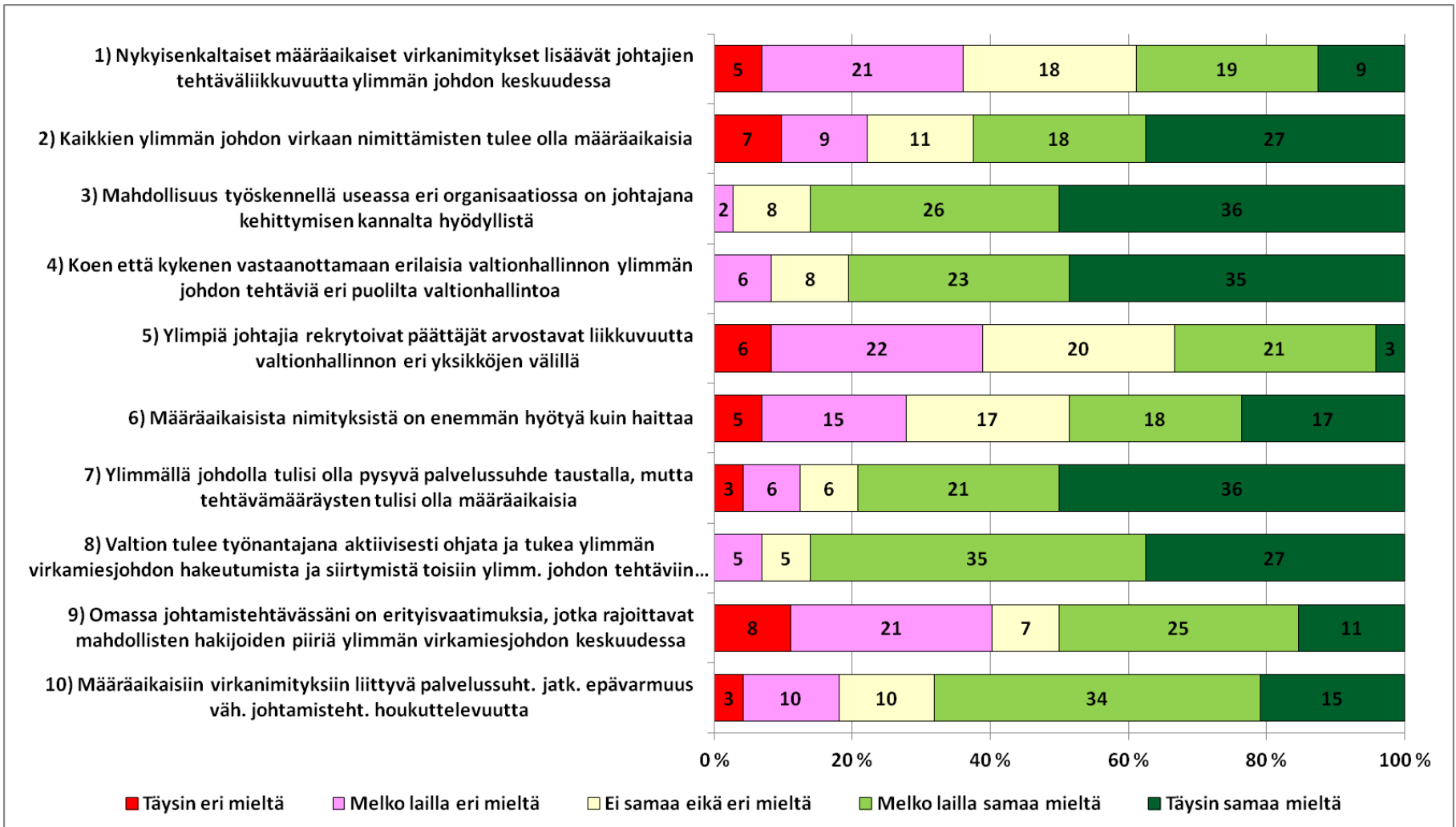
Määräaikaisuuden ja siihen liittyvien keinojen toimivuus ja vaikuttavuus (virasto)



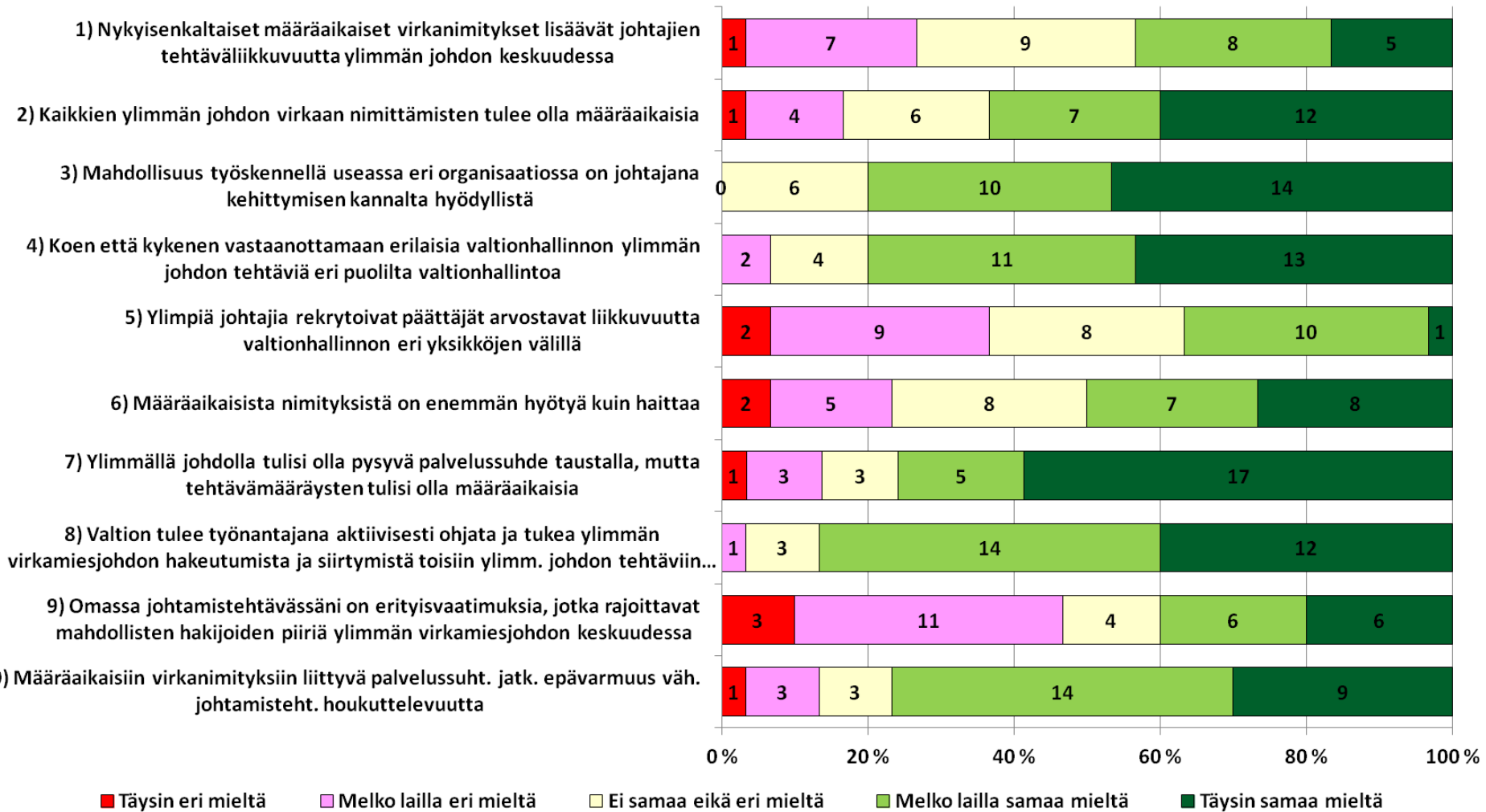
Määräaikaisuuden ja siihen liittyvien keinojen toimivuus ja vaikuttavuus (vakinaiset)



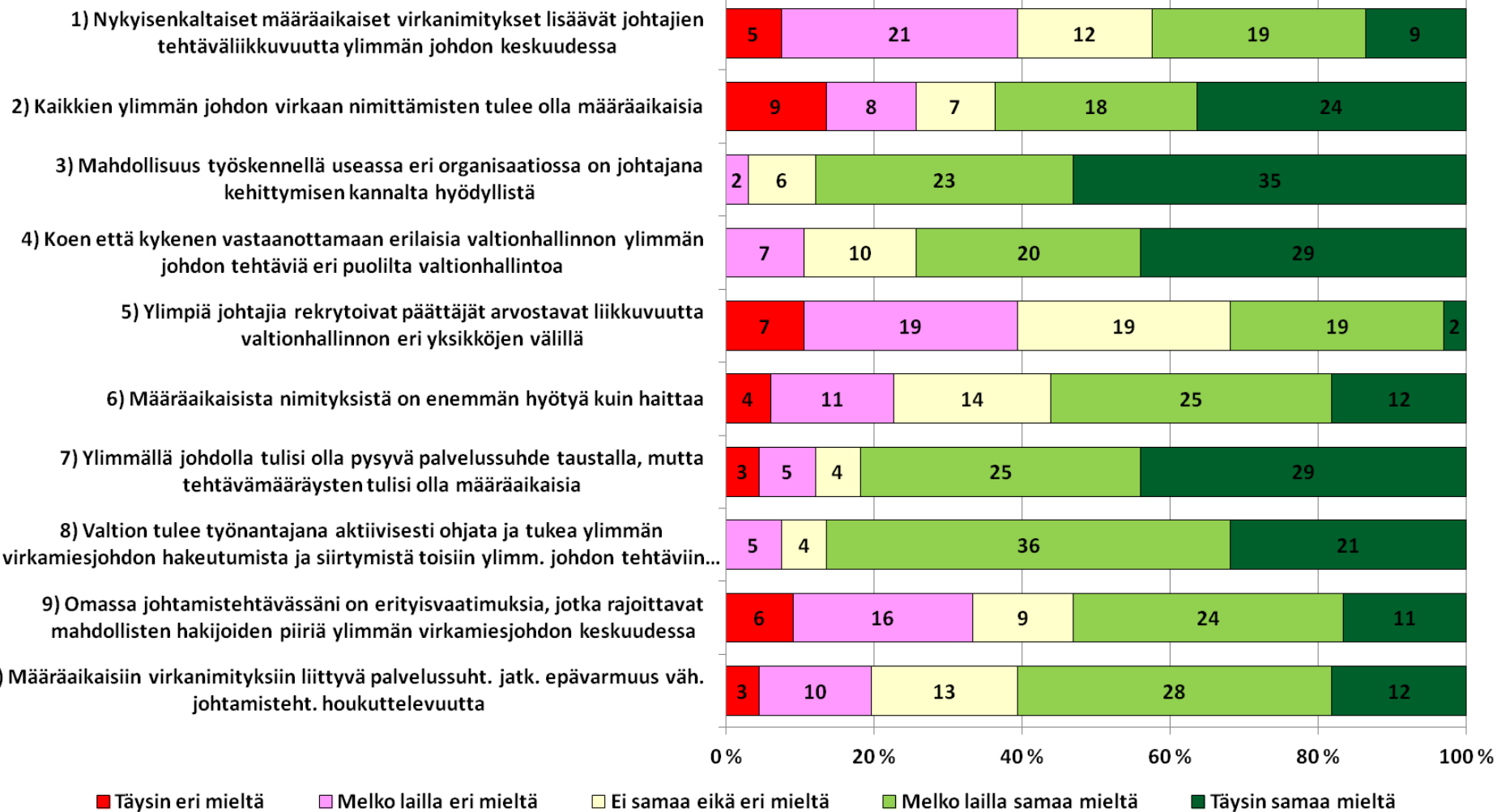
Määräaikaisuuden ja siihen liittyvien keinojen toimivuus ja vaikuttavuus (määräaikaiset)



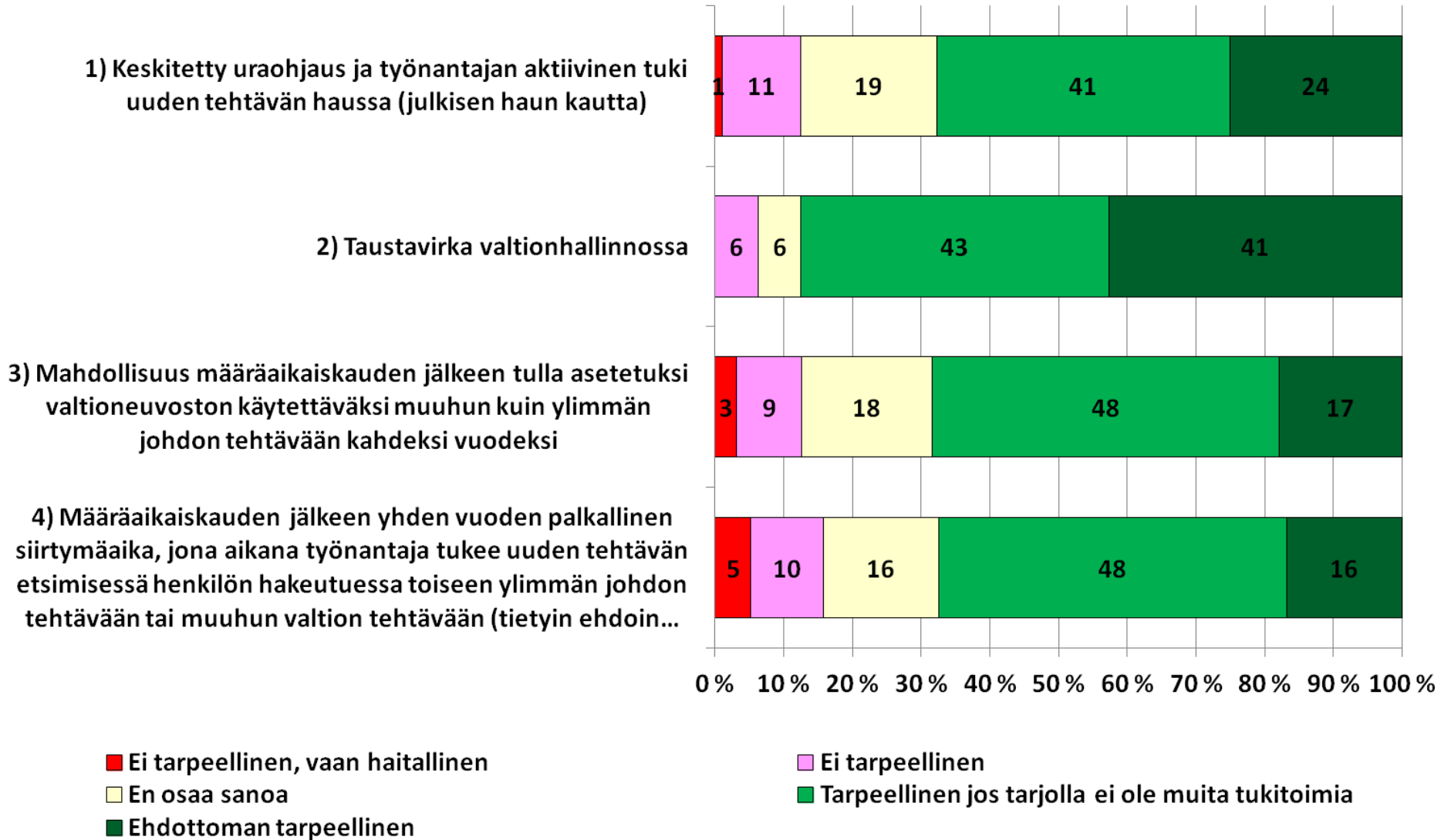
Määräaikaisuuden ja siihen liittyvien keinojen toimivuus ja vaikuttavuus (ikä alle 55 vuotta)



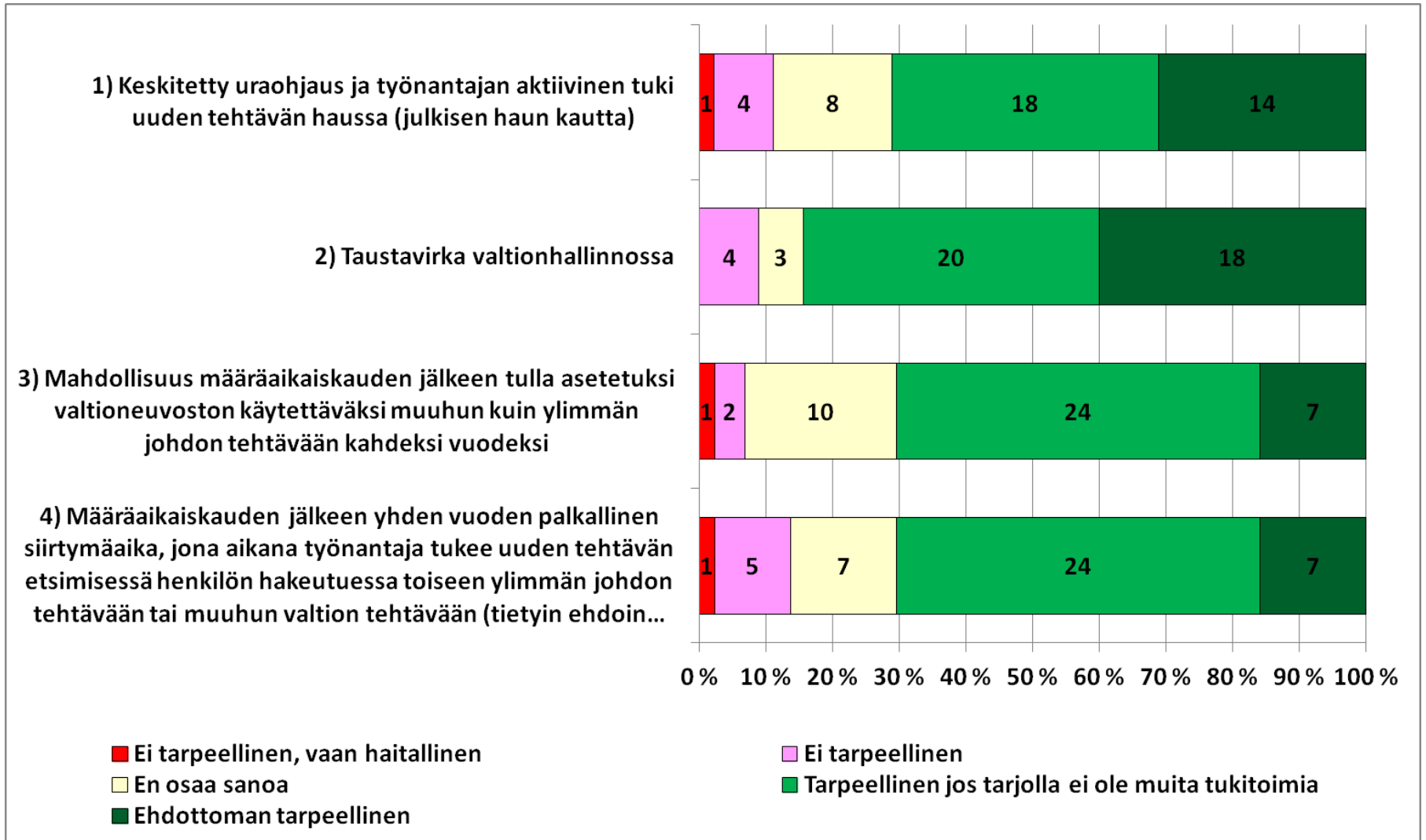
Määräaikaisuuden ja siihen liittyvien keinojen toimivuus ja vaikuttavuus (ikä 55 vuotta tai yli)



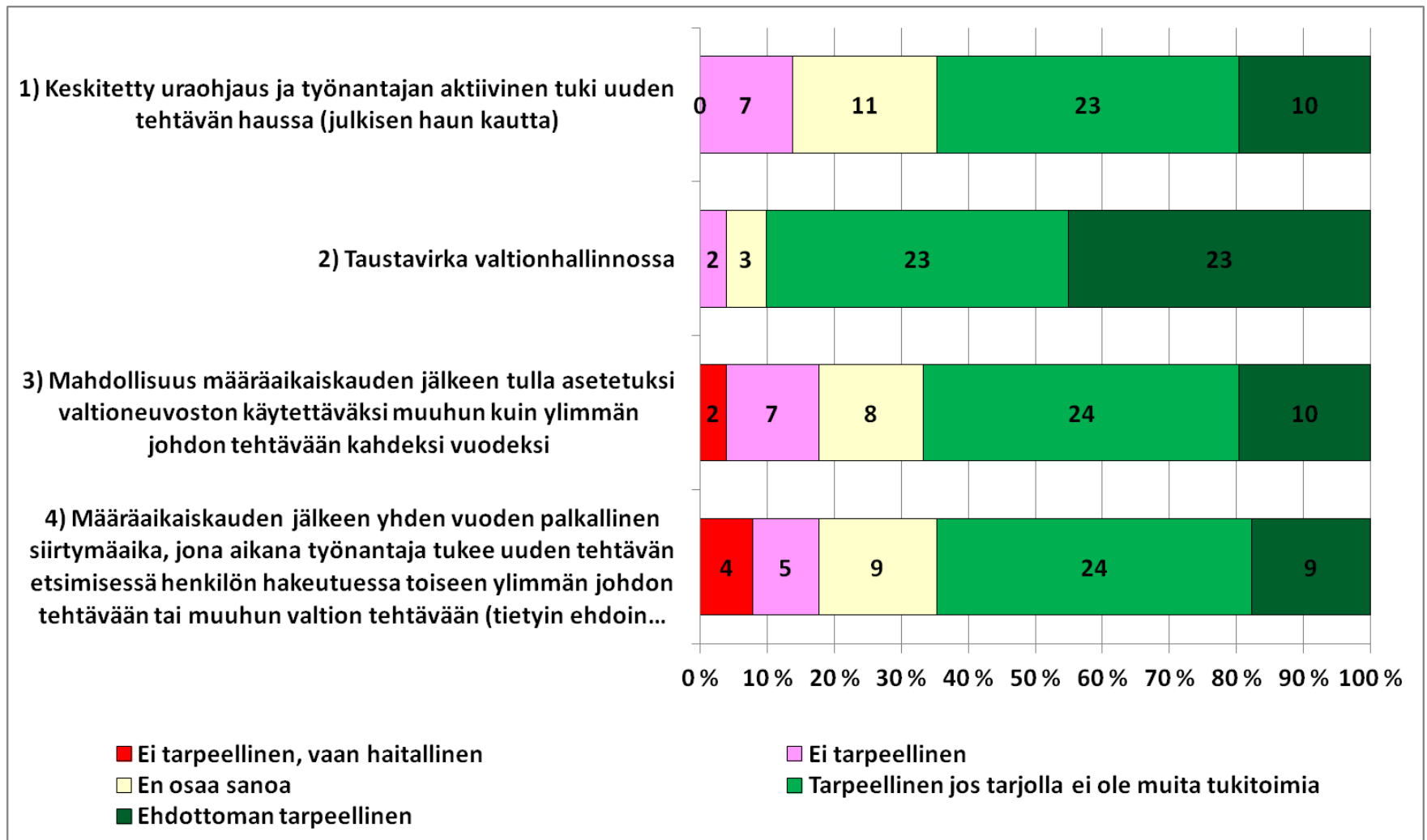
Palvelussuhdeturvaan liittyvien menettelyjen ja tukitoimien tarpeellisuus (kaikki vastaajat)



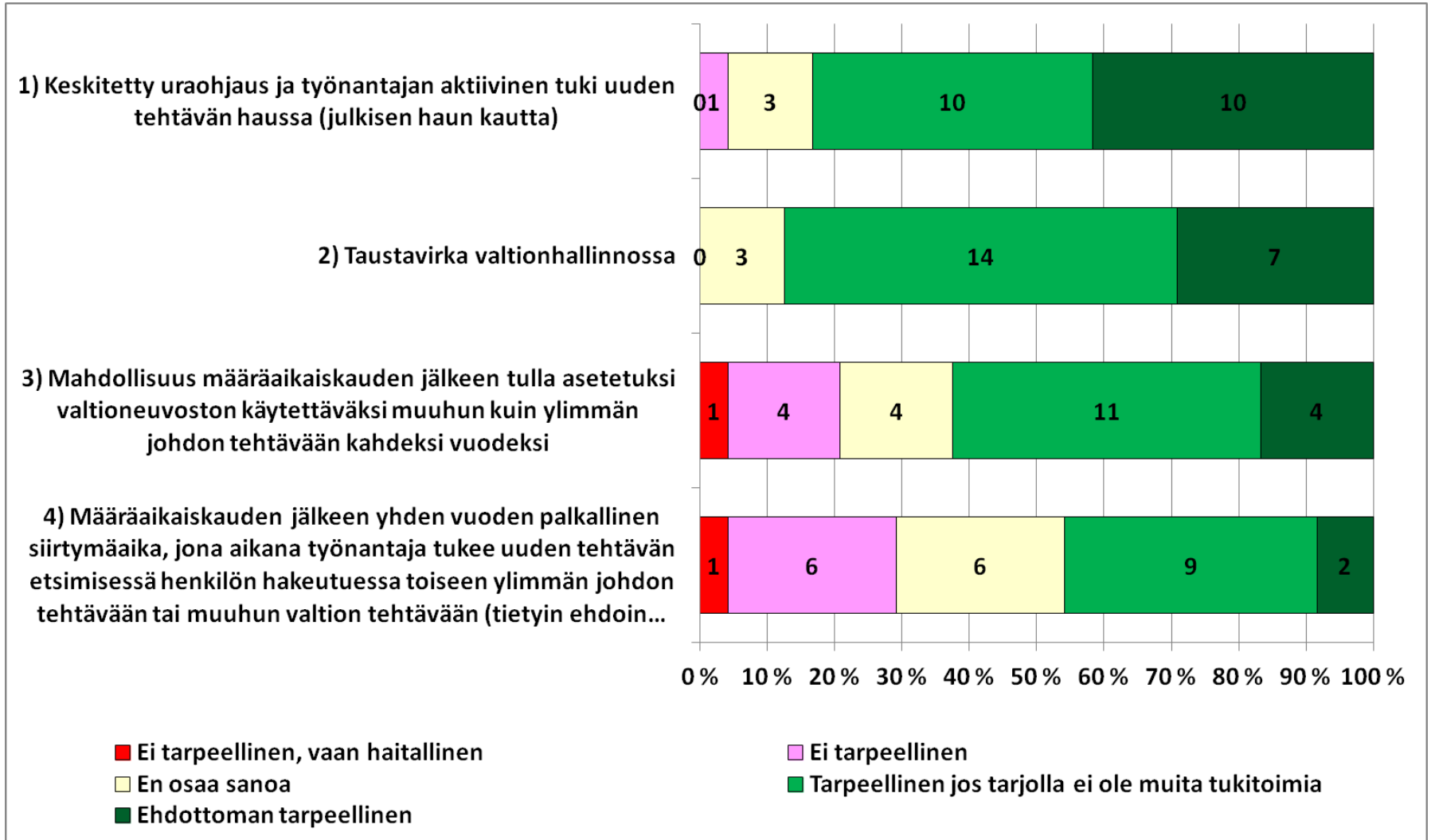
Palvelussuhdeturvaan liittyvien menettelyjen ja tukitoimien tarpeellisuus (ministeriöt)



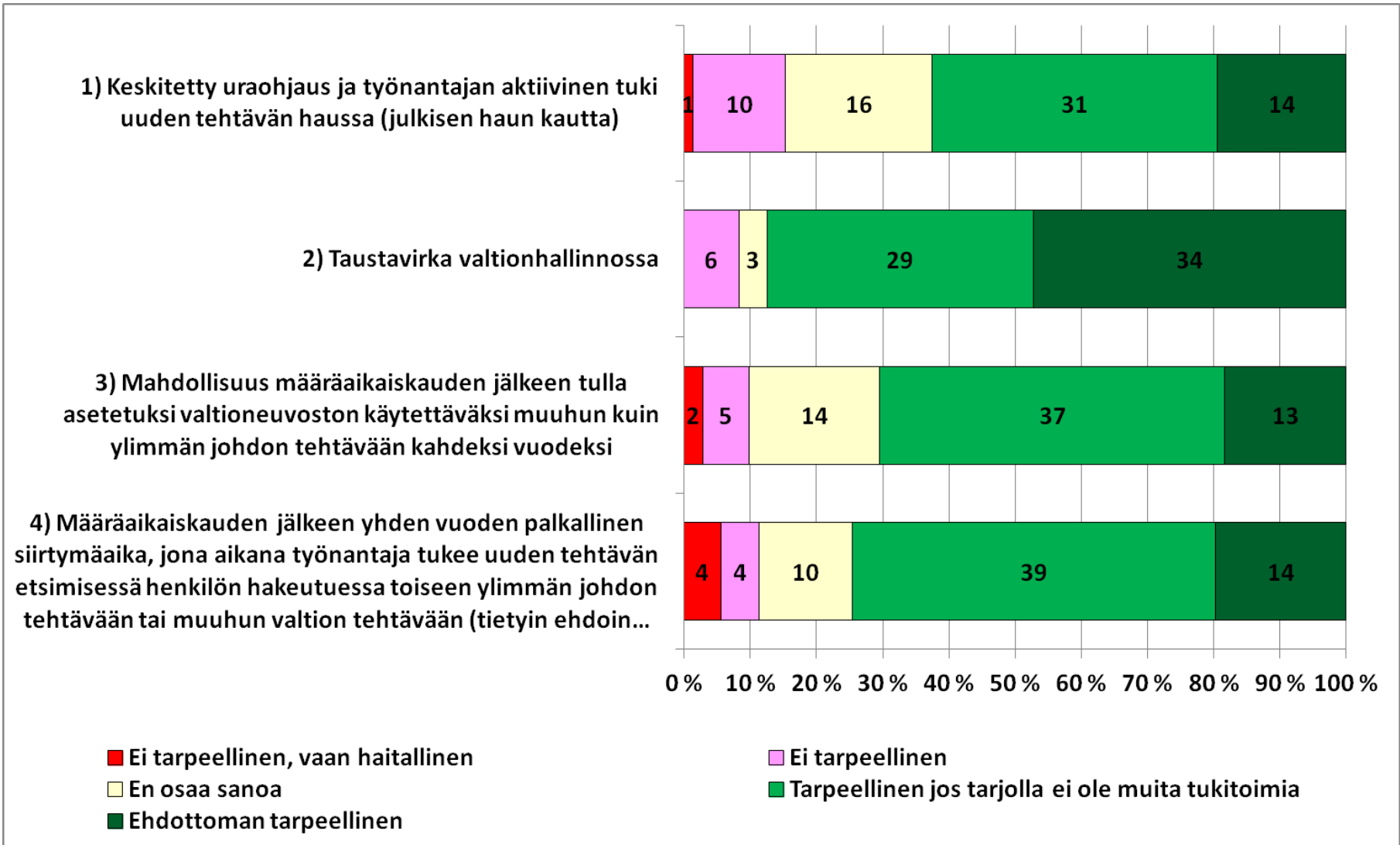
Palvelussuhdeturvaan liittyvien menettelyjen ja tukitoimien tarpeellisuus (virastot)



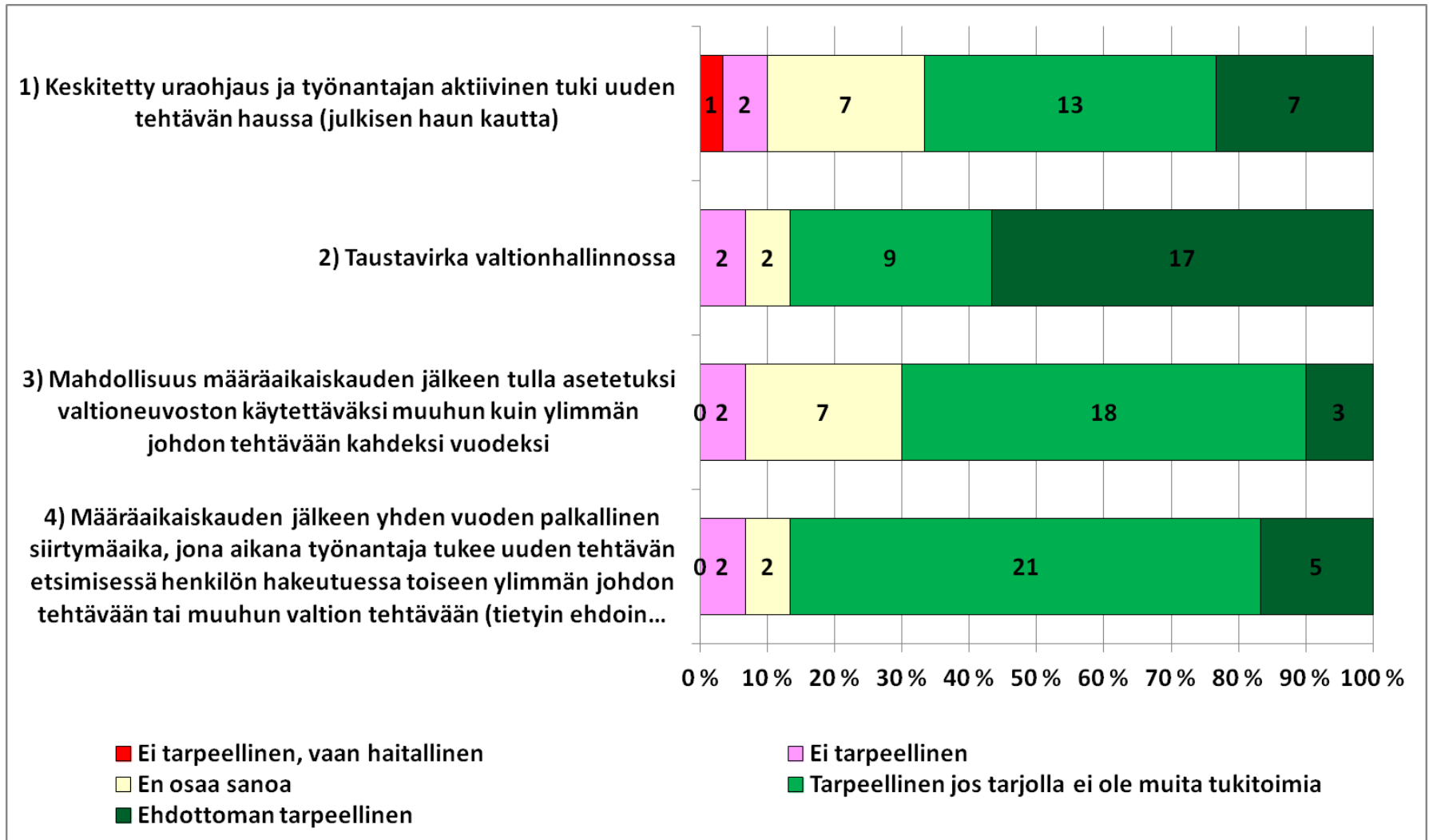
Palvelussuhdeturvaan liittyvien menettelyjen ja tukitoimien tarpeellisuus (vakinaiset)



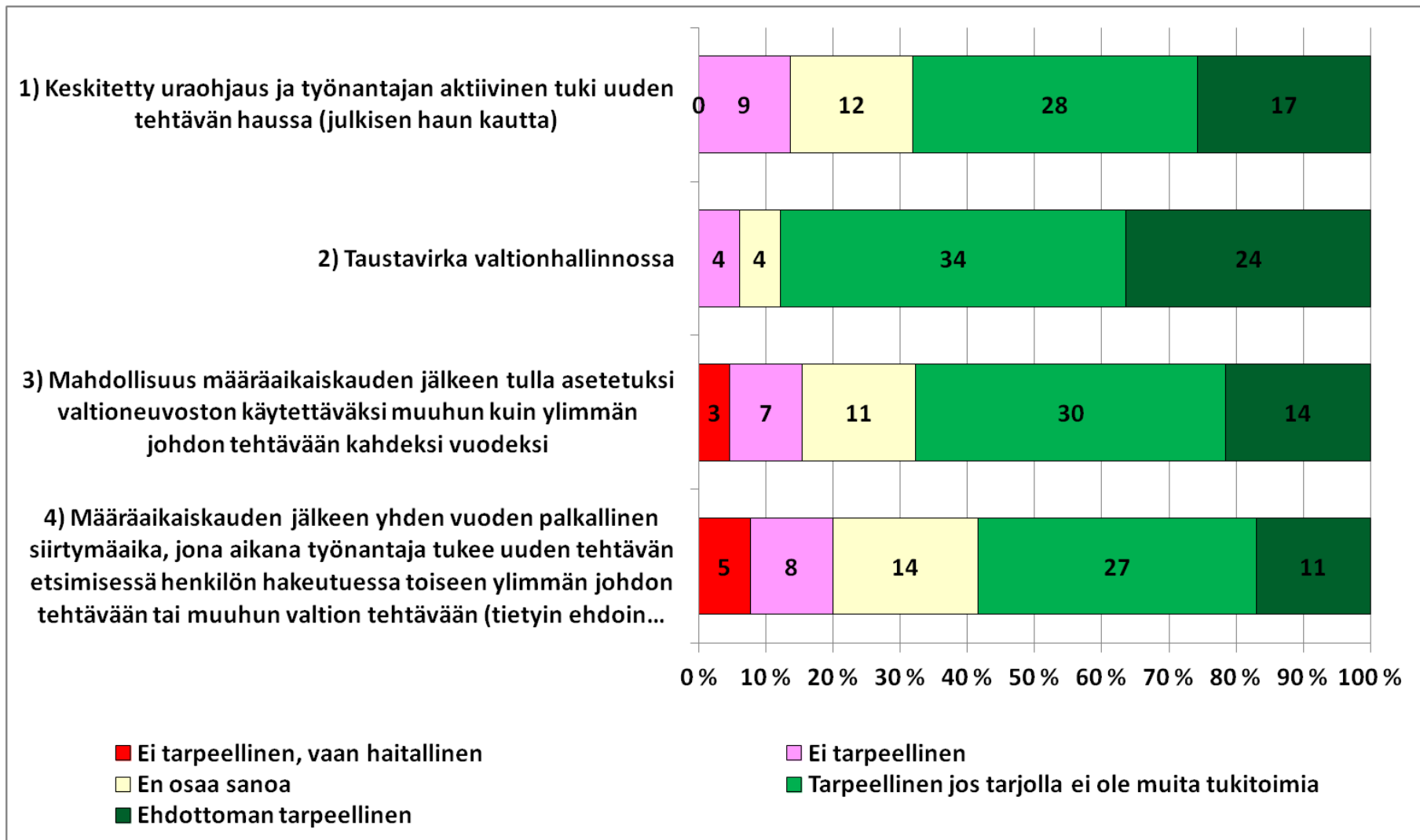
Palvelussuhdeturvaan liittyvien menettelyjen ja tukitoimien tarpeellisuus (määräaikaiset)



Palvelussuhdeturvaan liittyvien menettelyjen ja tukitoimien tarpeellisuus (ikä alle 55 vuotta)



Palvelussuhdeturvaan liittyvien menettelyjen ja tukitoimien tarpeellisuus (ikä 55 vuotta tai yli)



Lisätietoja ja muita näkemyksiä liittyen kysymyksiin



Määräaikaisuus on ongelma nimenomaan nuoremman virkamieskunnan rekrytoinnin kannalta. Jos halutaan nuoria huippukykyjä ylimpiin tehtäviin, niin pitäisi olla joku varmuus siitä, mitä tehdään määräajan jälkeen.

Määräaikaisuudet lisäävät huomattavasti virkamiesjohtajan kannustimia tehdä työnsä hyvin. Samasta syystä en näe miksi taustaviroista olisi mitään hyötyä.

Määräaikaisuus voi "vähentää johtamistehtävien houkuttelevuutta", mutta useimmille ihmisille ei liiallinen varmuus omasta urasta ole oikeasti hyödyksi, koska se passivoi. Sama koskee mielestäni koko virkamieskuntaa, eikä vain johtajia.

Mahdollisuus olla määräaikaiskauden jälkeen ehdolla muihin valtion tehtäviin on pienessä maassa ilman muuta järkevä.

Ilman taustavirkaa tai muuta varmuutta leipäpuusta systeemi ei ole hyvä. Erityisesti vanhemman virkamiehen voi olla hyvin vaikeaa ellei mahdotonta enää löytää uutta työpaikkaa esim 57-vuoden iässä. Jos systeemistä halutaan toimiva, työsuhdeturva on rakennettava eläkeikään saakka.

Ideana määräaikaisuus on erinomainen! Tuollainen max 5+5 vuotta on enemmän kuin riittävä jakso. Henkilön oma kehitys samassa virassa ei enää ole päätä huimaavaa sen jälkeen ja koko virasto kärsii puutumisesta. Sen sijaan uudessa tehtävässä henkilö voi syttyä uusiin liekkeihin ja tuoda uudenlaista osaamista ja taustaa kuvioihin.

En olisi siirtynyt yksityisen sektorin palveluksesta valtion määräaikaiseen virkaan. Se ei olisi ollut riittävän houkutteleva vaihtoehto.

Lisätietoja ja muita näkemyksiä liittyen kysymyksiin (jatkoa)



Tutkimuslaitosten johtamistehtävissä substanssin tuntemus on välttämätöntä. Pelkkä yleisjohtaja ei kykene saamaan arvostusta ja positioita alan kansainvälisissä järjestöissä. Substanssiosaamisen puute rajoittaa merkittäväällä tavalla myös päätöksentekoa - substanssia koskevasta ylimmästä päätöksenteosta ei voisi vastata sitä tuntematon virastopäällikkö.

Valtionhallinnon johtajien palkkataso ei ole samanlainen kuin yksityisellä mm. ei ole myöskään samanlaisia korvauksia erotilanteessa. Tästä syystä tietynlainen turva esim. "johtajapankkiin" siirtymiseksi tulisi olla.

Jos em. turvaa ei ole, tulee taustavirkojen ketjutuksia ja saattaa rajoittaa kunnalta tai yksityiseltä tulevien halukkuutta tehtävään.

Tilanteessa, jossa suurella osalla valtionhallinnon ylimmästä johdosta on nykyisen määräaikaisen viran lisäksi taustavirka ja osalla ei, on varsin epäoikeudenmukainen.

Kaikki suunnitelmanne viittaavat siihen, että taisin tehdä tyhmästi, kun jätin taustavirkani siirtyessäni nykyiseen määräaikaiseen virkaan.

Ylimmän johdon rekrytointien suurin haaste on rekrytoijassa eikä hakijoissa. Ministerit arvostavat substanssiosaamista eivätkä johtajuutta, joten yksityiselle sektorille tyypillinen johtamisominaisuuksilla eteneminen on valtionhallinnossa erittäin rajallisesti mahdollista.

Itselläni on kokemusta useasta valtion virastosta eri tasoisista päällikkötehtävistä. Oma kokemukseni on, että johtajana kehittymisen kannalta on välttämätöntä saada kokemusta eri tehtävistä ja eri aloilta.

Määräaikaisuudet ja tehtäväkierto ovat erittäin hyödyllisiä johtajana kehittymiselle. Yli 10 vuotta samassa tehtävässä tulisi olla enemmänkin poikkeus kuin sääntö.

Lisätietoja ja muita näkemyksiä liittyen kysymyksiin (jatkoa)



Määräaikaisuudet ovat ongelma siinä mielessä, että ne vähentävät henkilön riippumattomuutta monessa suhteessa.

Valtionhallinnon ylin johto on vahvasti keskittynyt pääkaupunkiseudulle, jossa ylimmän johdon siirtyminen organisaatiosta toiseen onkin verrattain helposti toteutettavissa. Sen sijaan muualla maassa siirtymismahdollisuudet ovat kovin rajalliset. Perhe- ym. syistä muuttaminen pääkaupunkiseudulle ei ole kaikille mahdollista ja toisaalta pääkaupunkiseudultakaan ei välttämättä löydy halukkuutta muuttaa eri puolille valtakuntaa.

Pitäisi enemmän kannustaa liikkuvuuteen yksityisen ja julkisen sektorin välillä.

Eläkeikää lähellä oleville pitäisi ehkä järjestää määräaikaisuuden jälkeen mahdollisuus alempiin, mutta henkilölle kiinnostaviin tehtäviin. Taustavirka sekoittaa taustalla olevan organisaation dynaamisuuden, jos loppu samaan tehtävään mistä lähti.

Meidän 60-vuotta täyttäneiden osalta, joilla ei ole "pakastevirkaa" odottamassa, tukitoimet työllistymisen osalta saattavat olla tarpeen, varsinkin, jos kaksi määräaikaa samassa tehtävässä on jo takana.

Pidän määräaikaisuutta hyvänä mutta 5 vuotta lyhyenä itse pidän oikeampana 6-7 vuotta ja kaksi kautta tulisi olla maksimi

Johtajaksi nimittämisen ydin on johtamisominaisuudet ei se, että tulisi kierrättää, johtaminen kokonaan irrotettuna substanssista voi aiheuttaa korvaamattomia vahinkoja ja siksi jokainen virka tulee miettiä erikseen. Palkkaturva pitäisi saada mahdollisimman lähelle yksityisen sektorin "johtajasopimuksia", ylimmän johdon palkkaus kokonaisuudessaan pitäisi saada kilpailukykyiseksi yksityisen sektorin kanssa (kohtuuden rajoissa), jolloin ehdot voitaisiin myös paremmin yhteismitallistaa ja julkisen sektorin ylimmät johtotehtävät tulisivat myös aidosti kiinnostaviksi vaihtoehtoiksi myös yksityiseltä sektorilta tuleville.

Lisätietoja ja muita näkemyksiä liittyen kysymyksiin (jatkoa)

Keskeistä on, että määräaikaiset tehtävät, pysyvä virkasuhde (entinen alempi virka minimissään so. taustavirka), ainakin osin keskitetty urasuunnittelujärjestelmä ja johtajana kehittymisen suunnitelmallinen tuki sekä soveltuvuustestit olisi oltava käytössä. Jo ylimpiin johtajatehtäviin valmennettaville olisi tehtävä soveltuvuustestit, jotta johtajiksi soveltumattomiin ei panostettaisi varoja.

Laitostumisen ja toimintatapojen luutumisen estämiseksi ylimmän johdon säännöllinen vaihtuminen tervetullut asia. 5-7 vuotta per kausi on sopiva aika yhdessä tehtävässä. Hyviä johtajakandidaatteja löytyy, jos palkka-, tehtävänkuva- yms. vetovoimatekijät ovat kohdallaan. Toisaalta on tärkeää hyväksyä, että aiempi tai nykyinen johtoasema eivät automaattisesti takaa, että henkilöstä on johtajaksi. Siksi mahdollisuus/tai tuki toiseen johtamistehtävään siirtymiselle ei saisi olla automaattinen, vaan sen pitäisi riippua myös henkilön osoittamasta "johtajakuntoisuudesta".

Ensimmäisessä vaiheessa ylimmän johdon työsuhteet on nopeasti yhtenäistettävä: 1) taustavirka joko on tai ei - kaikilla tasapuolisesti sama malli, 2) määräajan pituus on kaikilla sama, olkoon 5 tai 7 vuotta mutta kaikilla sama ja 3) palkkausjärjestelmä on saatava läpinäkyväksi - nyt on sopimuspalkka mallia "ota tai jätä", mitään neuvotteluvaraa tai sopimusta ei oikeasti ole.

Keskeistä ylimmän johdon määräaikaisissa viroissa on se, onko virasto, jossa johtaja on aloittanut virastopäällikkönä uusi vai jo vuosia toiminut. Uudessa virastossa määräaikaisuuksien pitäisi olla pitempiä (esim 2 x 5 v) myös työn tuottavuuden näkökulmasta.

Mielestäni valtionhallinnon enemmän tai vähemmän suljetut johtajapoolit liikkuvuuden aikaansaajana ovat väärä linja. Liikkuvuus sinänsä on hyvä, mutta sitä pitäisi olla myös yksityisen sektorin ja julkishallinnon välillä. Mielestäni kelpoisuusvaatimuksena pitäisi painottaa sekä monipuolisuutta että toimialakokemusta.

Keskeistä on, että valtion ylimmän virkamiesjohdon kehittämisessä estetään poliittisten palkintovirkojen ylläpitäminen ja luominen.

Lisätietoja ja muita näkemyksiä liittyen kysymyksiin (jatkoa)



Työsuhtekysymyksiin liittyen kannattaa pohtia myös mahdollisuuksia ylimmän johdon palkkauksen tarkastamiselle.

Monasti on ollut yksilön itsensäkin kannalta lähinnä traagista, kun virkaan pätevytyminen esim. järjestötoiminnassa ei ole suonut eväitä tehtävän asianmukaiseen hoitamiseen.

Suunnitelmat virastorakenteet muutoksista aiheuttava epävarmuutta niiden määräaikaisten johtajien keskuudessa, joilla ei ole taustavirkaa, näkyy myös alemmassa johdossa, jolla on määräaikainen nimitys. Meillä on ollut vaikeuksia saada palkattua ylimmän johdon alle huipputekijöitä johtajiksi valtionhallinnon ulkopuolelta, koska palkalla ei voi kilpailla (vaikea tarjota enempää kuin pääjohtaja saa, joskaan eihän se mahdotonta ole, mutta loisi virastoon kummallisen asetelman).

Suunnitelmat virastorakenteet muutoksista aiheuttava epävarmuutta niiden määräaikaisten johtajien keskuudessa, joilla ei ole taustavirkaa, näkyy myös alemmassa johdossa, jolla on määräaikainen nimitysäääräaikaisuus voi "vähentää johtamistehtävien houkuttelevuutta", mutta useimmille ihmisille ei liiallinen varmuus omasta urasta ole oikeasti hyödyksi, koska se passivoi. Sama koskee mielestäni koko virkamieskuntaa, eikä vain johtajia.