



## VM2/22/97 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion ylimpien virkamiesten valintaperusteiden ja -menettelyn uudistamisesta

### 1. Valintaperusteiden ja -menettelyn uudistamistarve

Valtioyhteisön ja sen toimintaympäristön muutoksista johtuen valtion ylimpien virkamiesten asema on muuttunut ja heille asetettavat vaatimukset ovat sekä muuttuneet että lisääntyneet. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa laajamittainen kansainvälistymiskehitys, markkinaohjautuvuuden lisääntyminen sekä valtion virastojen lisääntynyt toimivalta ja vastuu.

Valtion ylimpien virkamiesten valintaperusteet ja -menetelmät uudistetaan vastaamaan tapahtuneen kehityksen asettamia vaatimuksia. Tavoitteena on varmistaa pätevimpien mahdollisten henkilöiden valinta valtion ylimpiin tehtäviin, parantaa henkilöjohtamista valtion virastoissa, edistää liikkuvuutta ja sen avulla kokemuksen monipuolisuutta johtotehtävissä sekä lisätä naisten osuutta näissä tehtävissä.

### 2. Virkamiehet ja tilanteet, joihin päätöstä sovelletaan

Tässä päätöksessä määritellyt valintaperusteita ja -menettelyä sovelletaan valtion ylimpiä virkamiehiä valittaessa. Näitä virkamiehiä ovat ministeriöissä toimistopäälliköt ja hallitusneuvokset sekä heitä vastaavat ja ylemmät virkamiehet ja välittömästi ministeriöiden alaisissa virastoissa viraston ylin päällikkö ja hänen välittömät alaisensa. Lisäksi päätös koskee niiden virastojen piiripäälliköitä, joilla on piiri- tai paikallishallintoa. Tämä päätös ei koske puolustusvoimain, rajavartiolaitoksen ja ulkoasiainhallinnon virkoja eikä tuomarinvirkoja ja korkeakoulujen virkoja.

Uudistetut valintaperusteet koskevat virkaan nimittämisen lisäksi nimittämistä määräaikaiseen virkasuhteeseen ja tilanteita, joissa virkamies määrätään toimimaan esimerkiksi tulossyksikön tai vastaavan päällikkönä.

Nimitysmenettelyä käyttämättä toteutettavat virkanimikkeen muutokset perustuvat yleensä tosiasiallisesti tapahtuneeseen tehtävien vaativuuden muuttumiseen. Tämän päätöksen mukaisia valintaperusteita tulee soveltuvin osin noudattaa myös silloin, kun virkamiehelle annetaan laajempia tehtäviä ja vastuita varsinaista nimitysmenettelyä käyttämättä sekä päätettäessä viraston yhteisten virkojen sijoittamisesta organisaatiossa. Tilanteissa, joissa on kysymys viran organisatorisen aseman nostamisesta, ei muutosta kuitenkaan voida toteuttaa virkajärjestelyinä. Tällöin uudelle organisaatiotasolle on perustettava virka, joka täytetään hakumenettelyä käyttäen.

Päätöksen mukaiset valintaperusteet soveltuvat valittaessa henkilöitä kaikkiin valtionhallinnon ylimpiin tehtäviin. Valintaperusteet ainoastaan painottuvat eri tavoin eri organisaatioissa ja tehtävissä.

### 3. Valintaperusteet

Valintaperusteet jakautuvat säädettyihin, virkakohtaisiin kelpoisuusvaatimuksiin ja yleisiin, kaikilta ylimmillä virkamiehiltä edellytettäviin ominaisuuksiin.

#### 3.1. Säädetävät kelpoisuusvaatimukset

##### Ylempi korkeakoulututkinto

Ylimpiin virkoihin nimitettäviltä edellytetään ylempää korkeakoulututkintoa.

Asetuksissa kelpoisuusvaatimuksena tulee käyttää ilmaisua "ylempi korkeakoulututkinto" nykyisin yleisesti käytetyn "soveltuva ylempi korkeakoulututkinto" sijasta. Tutkinnon soveltuvuus harkitaan kussakin nimitystilanteessa erikseen.

##### Asiantuntemus

Ylimpiin virkoihin nimitettävillä tulee olla asianomaisen hallinnonalan tehtäviin ja viraston toimialaan liittyvä riittävä asiantuntemus. Vaadittava asiantuntemus voidaan määritellä tehtävästä ja sen asemasta riippuen esimerkiksi perehtyneisyytenä täytettävän viran tehtäväalaa lähinnä asiantuntijatehtävissä tai perehtyneisyytenä hallinnonalan toimintaan ylimmissä tehtävissä. Perehtyneisyyttä ei voida arvioida pelkästään sillä perusteella, että henkilö on työskennellyt samassa virastossa tai hallinnonalalla. Perehtyneisyys voidaan hankkia myös muilla tavoilla ja laajemminkin, esimerkiksi yksityissektorin tehtävissä.

##### Käytännössä osoitettu johtamistaito

Tässä päätöksessä tarkoitetuista virkamiehistä valtaosa on johtavassa asemassa tai asemassa, johon liittyy mahdollisuus tulla määrätyksi johtavaan asemaan, esimerkiksi tulossyksikön päälliköksi. Näihin tehtäviin valittavilta henkilöiltä edellytetään johtamistaitoa. Kelpoisuusvaatimuksia säädettyäessä tuleekin selvittää, onko kyseessä johtamistehtävä, jolloin johtamistaito on liitettävä vaatimuksiin. Puhtaasti asiantuntijatehtävissä johtamistaito ei ole välttämätön säädettyä kelpoisuusvaatimus, vaikka johtamistaitoa käytännössä edellytetään myös useissa asiantuntijatehtävissä.

Johtamistaitoon sisältyy toisaalta toiminnan ohjaukseen ja johtamiseen ja toisaalta johtajuuteen ja henkilöjohtamiseen liittyviä valmiuksia. Johtamisen osa-alueet ja tarvittavat valmiudet painottuvat eri tavoin erilaisissa johtamistehtävissä muun muassa eri organisaatiotasolla. Johtajuuteen ja henkilöjohtamiseen liittyvien kykyjen, taitojen ja ominaisuuksien merkitystä painotetaan kuitenkin kaikissa valintatilanteissa huomattavasti aikaisempaa enemmän.

Johtamistaito voidaan osoittaa eri tavoin. Aikaisempaan kokemukseen perustuva johtamistaito

voidaan osoittaa varsinaisten johtamistehtävien lisäksi myös vaativissa asiantuntija- tai projektitehtävissä.

### **Johtamiskokemus kaikkein ylimmissä viroissa**

Valtionhallinnon ylimmät virat ovat vaativia johtamistehtäviä. Näissä viroissa edellytetään johtamistaidon lisäksi aikaisempaa johtamiskokemusta. Tällaisen kokemuksen hankkiminen voi tapahtua vain varsinaisissa johtamistehtävissä.

Virkoja, joissa johtamiskokemusta edellytetään, ovat valtion virkamieslain 26 §:ssä tarkoitetut ja niitä vastaavat virat.

## **3.2. Yleiset valintaperusteet**

### **Etiikka ja moraalit**

Ylimpiä virkamiehiä nimitettäessä tavoitteena on myös korkean virkamiesetiikan turvaaminen. Virkamiesetiikan perustan luovia valtionhallinnon tärkeimpiä arvoja ovat riippumattomuus, puolueettomuus, objektiivisuus, hallintotoiminnan luotettavuus, avoimuus, palveluperiaate ja vastuullisuus.

### **Monipuolinen kokemus**

Monipuolisen työkokemuksen merkitystä painotetaan nykyistä enemmän ylimpien virkamiesten valintatilanteessa. Tähän sisältyy toisaalta työkokemus erilaisista organisaatioista ja mahdollisesti myös yksityis- tai kunnalliselta sektorilta, ja toisaalta kokemus erilaisista tehtävistä samassa organisaatiossa.

Monipuolisen kokemuksen hankkiminen edellyttää myös työnantajana olevan viraston toimenpiteitä ja aktiivisuutta. Henkilöstön liikkuvuutta valtioyhteisön sisällä ja vaihtoa eri sektoreiden välillä tulee määrätietoisesti lisätä. Aktiivinen liikkuvuuden lisääminen on henkilöstön kehittämistä, josta saatava hyöty koituu myöhemmin virastolle itselleen.

Valtion virkamieslain 20 §:n mukaan virkamies voidaan suostumuksellaan siirtää määräajaksi työskentelemään muussa virastossa ja myös muun työnantajan kuin valtion palveluksessa. Monipuolista kokemusta voidaan lisätä myös nimityksillä kestoaltaan rajattuihin tehtäviin. Määräaikaisissa tehtävissä työskentelyä voidaan edistää lähtökohtaisesti myönteisellä suhtautumisella tehtävän ajaksi myönnettävään virkavapauteen. Määräajan päättyessä tulisi myös selvittää henkilön mahdollisuuksia tulla nimitetyksi uusiin tehtäviin, joissa määräaikaisessa tehtävässä hankittua kokemusta voidaan hyödyntää. Muun muassa näitä keinoja käyttäen virastojen tulee suunnitelmallisesti kehittää omaa johtajapotentiaaliaan.

### **Yhteistyökyky sekä vuorovaikutus- ja ilmaisutaidot**

Yhteistyökyvyn merkitys henkilöstön valinnassa on korostunut viime vuosina. Yhteistyökykyä edellytetään myös ylimmillä virkamiehiltä, joiden tehtäviin poikkeuksetta kuuluu yhteistyö eri tahojen kanssa.

Ylimmillä virkamiehillä tulee olla taidon lisäksi myös halu kanssakäymiseen muiden kanssa. Verkostojen luominen ja hallinta on erityisesti avainhenkilöiltä ja johtajilta edellytettävä ominaisuus.

Olenaisena osana ylimmillä virkamiehiltä edellytettävään vuorovaikutustaitoon kuuluu hyvä ja monipuolinen ilmaisutaito eli kyky ilmaista itseään sekä kirjallisesti että suullisesti. Hallinnon avoimuuden lisääminen edellyttää, että ylimmillä virkamiehillä on hyvä esiintymistaito sekä kyky selkeästi ilmaista itseään myös julkisuudessa.

Ylimmillä virkamiehiltä vaaditaan myös kyky ja taito toimia kansainvälisessä ympäristössä. Kansainväliseen vuorovaikutukseen liittyy vieraiden kielten ilmaisutaidon ja ymmärtämisen lisäksi myös kyky kommunikoida eri kulttuuritaustan omaavien ihmisten kanssa ja ilmaista asiat niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa.

### **Kielitaito**

Koska ylimmillä virkamiehiltä edellytetään kykyä ja taitoa toimia kansainvälisessä ympäristössä, heillä on myös oltava tähän riittävä vieraiden kielten taito.

Yksittäisen viran tehtävien edellyttämä kielitaito voi olla valintatilanteessa päätettävissä oleva seikka, jolloin asia ratkaistaan erikseen kunkin valinnan yhteydessä. Sen, mitä riittävällä kielitaidolla kussakin tilanteessa tarkoitetaan, tulee kuitenkin olla tiedossa jo ennen viran haettavaksi julistamista tai avoimeksi ilmoittamista. Tässä ilmoituksessa tulee olla maininta siitä, minkä kielten taitoa tehtävissä edellytetään. Valtiovarainministeriön suosituksista (VM 26/94) ilmenevät tavoitteena olevat kielitaidon tasot myös ylimmissä viroissa.

Virkamiehiltä vaaditaan myös erikseen säädetty kotimaisten kielten taito.

### **Kehittymismahdollisuudet**

Yhtenä valintaperusteena ovat henkilön kehittymismahdollisuudet eli hänen edellytyksensä tulevaan tehtävään ja usein myös seuraaviin tehtäviin. Kehittymismahdollisuuksiin kuuluvat kehittymiskyky ja -halu sekä oppimiskyky. Ne ilmenevät esimerkiksi valmiuksina muutostilanteen hallintaan ja johtamiseen sekä kansainvälistymiskehityksen edellyttämiin muutoksiin.

## **3.3. Uusien valintaperusteiden säätäminen ja käyttöönotto**

Edellä todettuja valintaperusteita - sekä säädettäviä kelpoisuusvaatimuksia että muuten edellytettäviä ominaisuuksia - tulee käyttää kaikkien päätöksessä tarkoitettujen virkamiesten nimittämistilanteissa. Koska erityiset kelpoisuusvaatimukset edellyttävät niistä säätämistä vähintään asetuksen tasolla, uudistukset tulee toteuttaa valtioneuvoston ohjesäännössä sekä ministeriöiden ja virastojen hallintoasetuksissa säädettyjä nykyisiä kelpoisuusvaatimuksia muuttamalla. Jotta uudistuksella aikaansaataisiin valintaperusteiden yhdenmukaistaminen saadaan käytäntöön mahdollisimman pian, valtioneuvoston ohjesääntö ja hallintoasetukset tulee uudistaa 31.8.1997 mennessä ja mahdollisesti kelpoisuusvaatimuksia sisältävät laintasoiset säännökset vuoden 1997 aikana. Tämä koskee ylempää korkeakoulututkintoa, asiantuntemusta, käytännössä osoitettua johtamistaitoa johtamistehtäviin nimitettäessä sekä johtamiskokemusta kaikkein ylimmissä viroissa.

Muut edellytykset eivät edellytä säädösten muuttamista, joten ne voidaan ottaa käyttöön välittömästi. Monipuolisen kokemuksen, yhteistyökyvyn sekä vuorovaikutus- ja ilmaisutaitojen, kielitaidon, kehitysmahdollisuuksien sekä korkean virkamiesetiikan takaavien henkilökohtaisten ominaisuuksien edellyttäminen ja arviointi on päätöksen jälkeen otettava huomioon kaikissa tässä päätöksessä tarkoitettujen virkamiesten nimitystilanteissa.

#### 4. Valintamenettely

Valtioneuvoston tavoitteena on lisätä virkojen täyttömenettelyn avoimuutta ja kansalaisten luottamusta tähän menettelyyn. Myös valintaperusteiden uudistaminen edellyttää valintamenettelyn kehittämistä. Käyttöön tulee ottaa uusia valintamenetelmiä ja nykyisten menetelmien käyttöä tulee tehostaa. Valintaan osallistuvien henkilöiden kouluttaminen menetelmien ammattimaiseen käyttöön on myös välttämätöntä.

Ylimpien virkamiesten valintaan tulee luoda ja vakiinnuttaa entistä ammattimaisempi valintamenettely, johon kuuluvat tehtäväänalyysi, haku- ja ilmoittautumismenettely, vapaamuotoinen hakemus, henkilölomake, hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta, jäsenelty haastattelu, tarvittaessa soveltuvuusarviointi, nimitettäväksi esitettävän valinta, ilmoitus sidonnaisuuksista, tarvittaessa selvitys terveydentilasta, nimitys ja ilmoitus hakijoille. Tämä valintamenettely soveltuu käytettäväksi sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuutta lukuun ottamatta kaikkia valtion virkoja täytettäessä.

Uudistettuun valintamenettelyyn ei sovellu mahdollisuus ilmoittautua virkoihin vapaamuotoisesti aina nimityshetkeen saakka. Tämän vuoksi ja koska valtioneuvoston tavoitteena on hallinnon avoimuuden säilyttäminen ja lisääminen, tämän päätöksen piirissä olevista viroista vain valtion virkamieslain 26 §:ssä säädetty ja niitä vastaavat ylimmät virat voidaan täyttää ilmoittautumismenettelyä käyttäen. Menettelyä muutetaan myös siten, että se viranomaiselle toimitettavan asiakirjan muotoa lukuun ottamatta on sama kuin hakumenettelyssä. Siten myös näihin virkoihin on ilmoitauduttava määräaikaan mennessä.

Tämän päätöksen antamisen jälkeen valtiovarainministeriö valmistelee valintamenettelyn kehittämisen edellyttämät säädösmuutokset. Näitä ovat muun muassa valtion virkamiesasetuksen säännös, jonka mukaan valtion virkamieslain 26 §:ssä säädetty ja niitä vastaavat virat voidaan täyttää haettavaksi julistamatta ja saman asetuksen säännös, jonka mukaan ilmoittautuminen virkaan, joka voidaan täyttää haettavaksi julistamatta, on tehtävä viranomaisen ilmoittaman määräajan kuluessa. Viimeksi mainittu säännösmuutos tulee koskemaan kaikkia valtion ilman hakumenettelyä täytettäviä virkoja. Valtion virkamiesasetuksen muutosten tullessa voimaan kumotaan tämän päätöksen piiriin kuuluvien virkojen täyttämistä ilman hakumenettelyä koskevat nykyiset säännökset. Asianomaiset ministeriöt valmistelevat hallinnonalallaan tarvittavat muutokset.

Valtiovarainministeriö valmistelee valintamenettelyn uudistamisen myös muilta osin ja laatii käsikirjan korkeimpien virkamiesten valintaa valmistelevien henkilöiden käytettäväksi. Valtiovarainministeriö huolehtii lisäksi tarvittavan koulutuksen järjestämisestä henkilövalintoja valmisteleville virkamiehille.

#### Kieliversiot

- ▶ [Council of state decision-in-principle on revising the criteria and procedures for the selection of top government officials](#)

06.02.1997

#### [Hae julkaisuja ja asiakirjoja](#)

##### Dokumentin tiedot

##### Tyyppi:

Henkilöstöhallinnon asiakirja

##### Otsikko:

VM2/22/97 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion ylimpien virkamiesten valintaperusteiden ja -menettelyn uudistamisesta

##### Tunniste:

VM2/22/97

##### Päivämäärä:

06.02.1997

##### Aihe:

Valtio työnantajana

##### Tekijäorganisaatio:

Valtioneuvosto

##### Voimassaolo:

06.02.1997-

[Tietoa näistä sivuista](#)

Valtiovarainministeriö PL 28 00023 VALTIONEUVOSTO puhelin 0295 16001 [valtiovarainministerio@vm.fi](mailto:valtiovarainministerio@vm.fi)