



Valtion

ylimmän johdon valinta- perusteet pähkinänkuoressa



Valtionhallinnon johtajapolitiikkaa koskevan valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti valtiovarainministeriö on täsmentänyt yhdessä ministeriöiden kanssa ylimmän virkamiesjohdon valintaperusteita ja -menetelmiä. Johtamisen ammattitaidon painoarvo kasvaa nimitysharkinnassa, kun johtamistehtävien vaatimukset ovat selkeitä ja ehdokkaita arvioidaan yhtenäisten periaatteiden mukaisesti.





Valtion ylimpään virkamiesjohtoon kuuluvat

- ministeriön valtiosihteeri kansliapäällikkönä
- ministeriön kansliapäällikkö
- ministeriön alivaltiosihteeri
- ministeriön osastopäällikkö ja vastaavat virkamiehet
- ministeriön alaisten virastojen päälliköt.

Käytännössä osoitetun johtamistaidon osatekijöiden ja sisällön määrittelyä sovelletaan kaikkiin johtamistehtäviin, joiden kelpoisuusvaatimuksena johtamistaito on.



Mitä johtajalta vaaditaan?

Valtionhallinnon johtajalta edellytetään sekä yleisiä johtamistaitoja että kykyä ottaa laaja-alaisesti huomioon yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja poliittinen ohjaus. Onnistuminen tässä edellyttää mm. hyviä vuorovaikutustaitoja. Johtajan pitää osata myös välittää strateginen näkemys organisaatioonsa ja saada henkilöstö sitoutumaan ja toimimaan tämän mukaan. Seuraavat tekijät ohjaavat arviointia ja auttavat ehdokkaiden vertailussa:

- kyky ymmärtää toimintaympäristön tilanne
- kyky muodostaa visio ja strategia sen toteuttamiseksi
- kyky ohjata organisaatio toimimaan asetettujen tavoitteiden suuntaisesti
- taito parantaa organisaation kykyä toteuttaa tehtävänsä
- kyky arvioida ja valvoa organisaation toimintaa
- kyky kantaa vastuu organisaation toiminnasta
- henkilöjohtamistaito
- halu siirtyä 7–12 vuoden kuluttua uuteen tehtävään.

Lisäksi johtajalta voidaan vaatia taitoja, joiden painotukset vaihtelevat tehtävän mukaan, kuten

- toimialaan liittyvää osaamista
- muutosjohtamistaitoja.



Johtamistaito osoitettava

Kaikissa valtionhallinnon johtajatehtävissä edellytetään ylempää korkeakoulututkintoa ja käytännössä osoitettua johtamistaitoa. Valintatilanteessa on laajalaisesti arvioitava henkilön onnistumista ja valmiuksia varsinaisissa johtamistehtävissä tai vaativan hankkeen johtamisessa. Nimitysharkinnassa arvioidaan, miten johtamistaidon eri osa-alueet painottuvat tulevan johtajan tehtävissä.

Arviointiin vaikuttavat

- viraston luonne
- viran asema organisaatiossa
- asianomaisessa tehtävässä edellytetty toimialan tuntemuksen laajuus ja syvyys.

Johtamistaito osoitetaan seuraavilla osa-alueilla:

- Henkilöjohtaminen ja työyhteisön rakentaminen edellyttää mm.
 - kykyä ymmärtää omaa käyttäytymistä; esim. paineensieto ja -hallinta vaativissa tilanteissa sekä ymmärrys esimiehen erillisyydestä suhteessa muuhun työyhteisöön
 - kykyä vaikuttaa henkilöstön suorituksiin ja niiden parantamiseen
 - hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja
 - henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua
 - kykyä luoda edellytyksiä henkilöstön oppimiselle ja innovatiivisuudelle sekä hyvinvoinnille
 - kykyä ratkaista ristiriitoja rakentavasti sekä sietää ristiriitatilanteita ja arvostelua
 - kykyä toimia kannustavana esimerkkinä

- Prosessien tehokkuuden ja laadun parantaminen sekä toimintojen valvonta edellyttävät
 - kykyä saada kaikki voimavarat käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla
 - organisaation tuloksellisuuden, laadun ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seuraamista
 - kykyä valvoa, että organisaatio toimii eettisesti ja hyväksytyjen säännösten ja periaatteiden mukaisesti
 - kykyä koordinoida ja sovittaa yhteen eri toimintoja ja verkostoja
- Tulosten aikaansaaminen ja organisaation ohjaaminen edellyttää
 - näkemyksellisyyttä ja kykyä asettaa tavoitteita
 - kykyä viestiä tavoitteista ymmärrettävästi
 - kykyä rakentaa toimiva organisaatio
 - kykyä jakaa vastuuta ja päätösvaltaa tarkoituksenmukaisesti
 - kykyä hallita omaa ajankäyttöä ja jaksamista: olennaista asioiden hyvä priorisointi ja palautuminen sekä määrällisten ja laadullisten kuormitustekijöiden hallinta ja sietäminen



- Toimintaympäristössä vaikuttaminen ja muutosten johtaminen edellyttävät

- kykyä hankkia ja ylläpitää vaikutusvaltaa
- kykyä laaja-alaiseen ja käsitteelliseen ajatteluun sekä yhteiskunnallisten ilmiöiden ymmärtämiseen
- luovaa ongelmanratkaisutaitoa
- kykyä sopeutua itse muutoksiin ja edistää organisaation muutosvalmiutta
- kykyä ennakoita organisaation menestymismahdollisuuksia tulevaisuudessa

- Julkishallinnon yleisiantuntemus koostuu

- valtionhallinnon tai muun julkisen hallinnon yleistuntemuksesta
- toimintaympäristön tuntemuksesta
- talouselämän ja yhteiskunnallisten ilmiöiden laaja-alaisesta ymmärtämisestä
- taidosta hyödyntää tietoa ja osaamista
- hallinnonalarajat ylittävästä yhteistyöstä

- Tehtävän edellyttämä perehtyneisyys EU-asioiden johtamiseen määräytyy viran vaatimusten perusteella, mutta kaikilta johtajilta vaaditaan EU-asioiden perusosaamista.

- Kyky jatkuvaan kehittymiseen edellyttää

- halua kehittyä
- kykyä olla avoin ja oppia kokemuksista
- valmiutta liikkumaan tehtävästä toiseen

Mitä korkeampi johtamistehtävä on kyseessä, sitä enemmän valinnassa korostetaan strategista johtajuutta, yhteistyötä poliittisten päättäjien kanssa sekä kykyä vaikuttaa toimintaympäristöön ja toimia roolimallina sekä organisaatiokulttuurin edustajana.

Monipuolinen kokemus, uusi valintaperuste

Valtioneuvoston ohjesäännön mukaan johtajilta edellytetään monipuolista kokemusta. Sitä voi hankkia eri tehtävissä esimerkiksi valtion- tai kunnallishallinnossa, yksityisellä sektorilla tai kansainvälisissä tehtävissä. Monipuolisen kokemuksen laajuus ja painoarvo harkitaan erikseen kunkin täytettävänä olevan viran tehtävien näkökulmasta. Tavoitteena on, että henkilöllä on kokemusta useammasta tehtävästä tai organisaatiosta.

Johtamiskokemus

Valinnan kannalta merkittävää johtamiskokemusta saa vain todellisessa johtamis- ja esimiestehtävässä, johon sisältyy henkilöjohtamista. Myös johtamistehtävän tuloksellisuuden ja laadun arviointi on keskeistä johtajan valinnassa.

Muita vaatimuksia ja odotuksia

Pääsääntönä on, että valtionhallinnon ylin johto hallitsee molemmat kotimaiset kielet. Muu kielitaito voidaan säätää erikseen tai asettaa viran menestyksellisen hoitamisen edellytykseksi. Vaadittava kielitaito ilmoitetaan hakuilmoituksessa.

Ylimmän johdon tehtävissä edellytettävät vaatimukset sisältyvät pääsääntöisesti osoitetun johtamistaidon määritelmään. Jos johtajalle asetetaan hakuilmoituksessa muita odotuksia, ne on otettava huomioon myös nimitysharkinnassa ja ehdokkaiden vertailussa.





Lisätietoja:

Valtionhallinnon ylimmän johdon valintaperusteiden
määrittely: www.vm.fi (Julkaisut ja asiakirjat, henkilöstö-
hallinnon asiakirjat, ohjeet)

Valtioneuvoston ohjesääntö, 43 §: www.finlex.fi

Hallitusneuvos Kirsi Äijälä ja finanssineuvos Asko Lindqvist

sähköposti: etunimi.sukunimi@vm.fi



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO
Puh. 09 160 01
www.vm.fi