



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Yritysjuridiikka	Päivämäärä	8.2.2019
Tekijä	Elisa Eskeli	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	85
Otsikko	Työntekijän alisuoriutuminen työsuhteessa		
Ohjaaja	OTT, KTM Matti J. Sillanpää		

Tiivistelmä

Alisuoriutuminen ei ole uusi ilmiö, sillä oikeuskäytäntöä on tässäkin tutkimuksessa runsaasti 1980-luvulta alkaen. Tutkimuksissa alisuoriutuminen on kuitenkin noussut ajankohtaiseksi aiheeksi vasta lähivuosien aikana. Vähitellen on alettu havaitsemaan, että paras mahdollinen yrityksen tuottavuus voidaan saavuttaa nostamalla työntekijät tärkeimmiksi voimavaroiksi ja pitämällä heistä hyvää huolta. Kun työntekijät hyvin ovat kaikki muutkin osapuolet tyytyväisiä ja yritys menestyy. Aiemmat tutkimukset alisuoriutumisesta painottavat työntekijän heikkoa työsuoritusta nimenomaan työsuhteen päättämisperusteena. Siitä tässäkin tutkimuksessa on kyse, mutta erityisenä tavoitteena on tuoda esiin, mistä työntekijän alisuoriutuminen johtuu ja mitkä ovat työnantajan velvollisuudet ja mahdollisuudet ennaltaehkäistä ja puuttua alisuoriutumiseen. Alisuoriutumiselle ei ole määritelty tarkkaa työoikeudellista käsitettä, joten tutkimuksessa keskeistä on ensin tarkastella, mitä alisuoriutuvalla työntekijällä tarkoitetaan.

Tutkimusta tarkastellaan pääasiassa oikeusdogmaattisesta eli lainopillisesta näkökulmasta, mutta tutkimus sisältää myös tapauskeskeistä oikeustutkimusta ja oikeuspoliittista tarkastelua. Tutkimuksen keskeisenä lähdeaineistona on lainsäädäntö, lain esityöt, oikeuskirjallisuus ja muut artikkelit sekä oikeuskäytäntö. Oikeuskäytäntö sisältää korkeimman oikeuden, hovioikeuksien ja työtuomioistuimen ratkaisuja. Oikeuskäytännön ratkaisut antavat runsaasti tietoa siitä, millaisia ongelmatilanteita käytännön elämässä esiintyy ja miten niitä tulisi tulkita.

Tutkimuksessa on havaittu, että työnantajan toiminnalla on suuri merkitys työntekijän alisuoriutumiseen. Alisuoriutumisesta tulee keskustella, huomauttaa ja antaa varoitus, mutta lopulta voidaan päätyä työsuhteen päättämiseen, jos työntekijän menettely osoittautuu edelleen ilmeisen piittämättömäksi. Alisuoriutuminen perustuu objektiiviseen kokonaisarviointiin, jossa huomioidaan tapauksen olosuhteet kokonaisuudessaan.

Asiasanat	työnantajat, työntekijät, työsuhte, alisuoriutuminen, laiminlyönti, työsuoritukset, arviointi, perehdyttäminen, koeaika, kehityskeskustelut, varoitus, irtisanominen
-----------	--



Muita tietoa	
--------------	--



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

TYÖNTEKIJÄN ALISUORIUTUMINEN TYÖ- SUHTEESSA

Yritysjuridiikan
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Elisa Eskeli

Ohjaaja:
OTT, KTM Matti J. Sillanpää

8.2.2019
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Sisällys

LÄHDELUETTELO	8
LYHENTEET	16
1 JOHDANTO	17
1.1 Tutkimuksen tausta	17
1.2 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus.....	19
1.3 Tutkimusmenetelmät ja keskeinen lähdeaineisto	20
1.4 Tutkimuksen rakenne	21
2 ALISUORIUTUMINEN	23
2.1 Työsuoritus.....	23
2.2 Mitä alisuoriutuminen on?	23
2.3 Tahalliset ja tahattomat puutteet työnteossa.....	24
2.4 Alisuoriutumisen raja	26
3 YLEISTÄ TYÖSOPIMUKSEN PÄÄTTÄMISEN SÄÄNTELYSTÄ.....	29
3.1 Työsopimuksen päättämistavat	29
3.2 Yleissäännös irtisanomisperusteista	29
3.2.1 Työntekijän henkilöön liittyvät irtisanomisperusteet.....	30
3.2.2 Taloudelliset ja tuotannolliset irtisanomisperusteet.....	31
3.3 Työsopimuksen purkaminen	33
4 TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUDET	34
4.1 Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu.....	34
4.2 Työhönotto	36
4.3 Perehdyttäminen työhön.....	38
4.4 Koeaika.....	41
4.5 Tavoitteen asettaminen ja arviointi	43
4.6 Työnseuranta	46
4.7 Kehityskeskustelut	48
5 TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUDET ENNEN TYÖSUHTEEN PÄÄTTÄMISTÄ	50
5.1 Kehotus ja huomautus	50
5.2 Varoitus	51
5.3 Työntekijän kuuleminen.....	53
5.4 Uudelleensijoittaminen eli työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuus	55

6	ALISUORIUTUMINEN TYÖSOPIMUKSEN PÄÄTTÄMISPERUSTEENA... 59	59
6.1	Työehtosopimusten määräykset alisuoriutumisesta	59
6.2	Alisuoriutuminen henkilöön liittyvänä työsopimuksen päättämisperusteena	61
6.3	Lakimuutos henkilöön liittyvien irtisanomisperusteiden keventämisestä....	66
6.3.1	Keskeinen sisältö	66
6.3.2	Taustatekijät	67
6.3.3	Suhde muihin lakeihin	68
6.3.4	Vaikutukset	70
6.3.5	Huomioita	71
6.4	Alisuoriutuminen tuotannollisena ja taloudellisena irtisanomisperusteena .	72
7	ALISUORIUTUMISEN RIITAUTTAMINEN TUOMIOISTUIMESSA	76
7.1	Työntekijän suojeluperiaate, työnantajan tulkintaetuoikeus ja lojaliteettivelvollisuus	76
7.2	Näyttövelvollisuus.....	77
7.3	Työnantajan velvollisuus korvata työsopimuksen perusteeton päättäminen	77
8	LOPUKSI	80
8.1	Mistä työntekijän alisuoriutuminen johtuu?.....	80
8.2	Miten alisuoriutumiseen tulee puuttua?	81
8.3	Mitä vaikutuksia alisuoriutumiseen puuttumisella on?	83

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

Aarnikoivu, Henrietta (2016) *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Kolmas uudistettu painos. Kauppakamari, Vantaa.

Aarnio, Aulis (1989) *Laintulkinnan teoria: yleisen oikeustieteen oppikirja*. Wsoy, Juva.

Aarnio, Aulis (2011) *Luentoja lainopillisen tutkimuksen teoriasta*. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut, Helsinki.

Ahlroth, Minea (2015) *Häirintä ja syrjintä työpaikalla – ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen*. Edita, Porvoo.

Antola, Maritta – Parnila, Kirsi – Skurnik-Järvinen, Hanna (2008) *Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti*. Toinen uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Autio, Veli Matti – Juuti, Pauli – Wink, Heini (2010) *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta*. JTO, Vantaa.

Bruun, Niklas – von Koskull, Anders (2012) *Työoikeuden perusteet*. Toinen uudistettu painos. Talentum, Helsinki.

Engblom, Matleena (2013) *Työsuhteen ehdot: määräytyminen, tulkinta ja muuttaminen*. Toinen uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Haapalainen, Ilkka (2005) *Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana*. Toinen painos. Edita, Helsinki.

Hietala, Harri – Kahri, Tapani – Kairinen, Martti – Kaivanto, Keijo (2016) *Työsopimuslaki käytännössä*. Kuudes uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki.

Hietala, Harri – Kaivanto, Keijo (2017) *Työsopimus ja johtajasopimus*. Kuudes uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki.

- Hietala, Harri – Kaivanto, Keijo – Valvisto, Elisa (2017) *Esimiehen käsikirja 2017*. Talentum Media Oy, Liettua.
- Honkaniemi, Laura – Junnila, Kirsi – Ollila, Juhani – Poskiparta, Hanna – Rintala-Rasmus, Anita – Sandberg, Juha (2007) *Viisaat valinnat*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Husa, Jaakko – Mutanen, Anu – Pohjolainen, Teuvo (2008) *Kirjoitetaan juridiikkaa: ohjeita oikeustieteellisten kirjallisten töiden laatijoille*. Toinen uudistettu painos. Talentum, Helsinki.
- Järvinen, Pekka T. – Rantala, Jukka – Ruotsalainen, Petri (2014) *Johda suoritusta*. Talentum, Viro.
- Kairinen, Martti – Koskinen, Seppo – Nieminen, Kimmo – Ullakonoja, Vesa – Valkonen, Mika (2006) *Työoikeus*. Toinen uudistettu painos. WSOYpro, Helsinki.
- Kallio, Ilari – Sädevirta, Markus (2010) *Työoikeudelliset ratkaisut kommentein*. Lakimiesliiton kustannus, Hämeenlinna.
- Kalliomaa, Sami – Kettunen, Sami (2010) *Luottamus esimiestyössä*. WSOYpro, Juva.
- Kansanen, Olli (2004) *Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin*. WSOY, Juva.
- Kauhanen, Juhani (2012) *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Toinen uudistettu painos. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Kemppinen, Seppo (toim.) (2004) *Oikeudenkäynnin käsikirja: siviiliprosessit*. WSOY, Porvoo.
- Kjelin, Eija – Kuusisto, Pia-Cristina (2003) *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Talentum, Helsinki.
- Koskinen, Seppo (1993) *Työsopimuksen päättämisen oikeus: oikeuskäytäntöön perustuva tutkimus työnantajan oikeudesta irtisanoa ja purkaa työsopimus*. Painosalama Oy, Turku.

- Koskinen, Seppo (2003) *Verkostotalous, projektityöt, työsopimuslaki*. Edita. Julkaistu Edilexissä. Saatavilla osoitteessa: <https://www-edilex-fi.ezproxy.utu.fi/artikkelit/756.pdf>. (Haettu 5.11.2018.)
- Koskinen, Seppo (2005) *Harhaanjohtaminen työsopimusta tehtäessä*. Edita. Julkaistu Edilexissä. Saatavilla osoitteessa: <https://www-edilex-fi.ezproxy.utu.fi/artikkelit/2717.pdf>. (Haettu 27.10.2018.)
- Koskinen, Seppo (2013) *Työsuhdeturva*. Edita. Julkaistu Edilexissä. Saatavilla osoitteessa: <https://www-edilex-fi.ezproxy.utu.fi/artikkelit/11471.pdf>. (Haettu 28.10.2018.)
- Koskinen, Seppo (2/2014) *Alisuoriutuminen työsopimuksen päättämisperusteena*. Edilex, Oikeustieto s. 22-23. Saatavilla osoitteessa: <https://www-edilex-fi.ezproxy.utu.fi/oikeustieto/13337.pdf>. (Haettu 5.11.2018.)
- Koskinen, Seppo – Dahlström, Tuomas (2018) *Alisuoriutuminen työssä*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Koskinen, Seppo – Nieminen, Kimmo – Valkonen, Mika (2012) *Työsuhteen päättäminen*. Toinen uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Koskinen, Seppo – Nieminen, Kimmo – Valkonen, Mikko (2008) *Työhönotto ja työsopimuksen ehdot*. WSOYpro, Helsinki.
- Koskinen, Seppo – Ullakonoja, Vesa (2016) *Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa*. Neljäs uudistettu painos. Edita, Keuruu.
- Kuoppamäki, Markku (2008) *Yhdenvertaisuusja syrjintä työelämässä*. Edita, Helsinki.
- Kupias, Päivi – Peltola, Raija – Pirinen, Jorma (2014) *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Kupias, Päivi – Peltola, Raija – Saloranta, Paula (2011) *Onnistu palautteessa*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Kurtén, Staffan – Waaralinna, Anu (2015) *Kun joudut irtisanomaan* Toinen uudistettu painos. Talentum Pro, Helsinki.

- Leppänen, Katja (2015) *Yhdenvertaisuus työelämässä*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Markkanen, Mikko (2009) *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. WSOYpro, Helsinki.
- Meretniemi, Irma (2012) *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Talentum, Liettua.
- Moilanen, Juha-Matti (2010) *Sopimukset työsuhteen päättyessä*. Toinen uudistettu painos. Talentum, Helsinki.
- Paanetoja, Jaana (2017) *Työoikeus tutuksi – käsikirja*. Edita, Helsinki.
- Pyykkönen, Minea (2017) *Häirintä ja syrjintä työpaikalla – ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Ronhy-Östberg, Marika – Rosendahl, Suzanne (2004) *Kehityskeskustelun opas*. Kolmas painos. Tietosanoma, Porvoo.
- Saarinen, Mauri (2014) *Työsuhdeasioiden käsikirja II*. Kuudes uudistettu painos. Edita, Helsinki.
- Saarinen, Mauri (2015) *Työsuhteen pelisäännöt*. Kahdeksas uudistettu painos. Talentum Pro, Helsinki.
- Sainio, Jaakko (2010) *Esimiehen työoikeus*. Lakimiesliiton kustannus, Vantaa.
- Salminen, Jari (2006) *Uuden esimiehen käsikirja*. Talentum, Helsinki.
- Salminen, Jari (2015) *Työntekijän vastuut ja työelämätaidot*. Multiprint Oy, Helsinki.
- Syrjänen, Pentti (2007) *Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja*. Talentum, Helsinki.
- Tiitinen, Kari-Pekka – Kröger, Tarja (2012) *Työsopimusoikeus*. Kuudes uudistettu painos. Talentum, Helsinki.
- Valpola, Anneli (2000) *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. WSOY, Juva.
- Valpola, Anneli (2002) *Onnistu kehityskeskustelussa*. WSOY, Juva.

Äimälä, Markus – Åström, Johan – Nyyssölä, Mikko (2012) *Käytännön työoikeutta esimi-
miehille*. Viides uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Östberg, Maritta (2015) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Viides uudistettu painos.
Kauppakamati, Viro.

Virallislähteet

HE 107/1998 vp: Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi oikeudenkäymiskaaren 21 lu-
vun, oikeudenkäynnistä rikosasioissa annetun lain 9 luvun 8 ja 9 §:n sekä kä-
rääjoikeuslain 19 §:n muuttamisesta.

HE 157/2000 vp: Hallituksen esitys eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liit-
tyviksi laeiksi.

HE 19/2014 vp: Hallituksen esitys eduskunnalle yhdenvertaisuuslaiksi ja eräksi siihen
liittyviksi laeiksi.

HE 105/2016 vp: Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi työsopimuslain, merityösopi-
muslain sekä julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain muuttami-
sesta.

HE 227/2018 vp: Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi työsopimuslain 7 luvun 2 §:n ja
työttömyysturvalain 2 a luvun 1 §:n muuttamisesta.

Internet-lähteet

Antti Kauhasen asiantuntijalausunto 5.7.2018. < [https://api.hankeikkuna.fi/asiakir-
jat/cba17bd5-405f-4e0e-86df-79a3033e1c6f/146259c6-0890-4f1b-b0fe-
b86ed9b333ae/MUISTIO_20180705124000.PDF](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/cba17bd5-405f-4e0e-86df-79a3033e1c6f/146259c6-0890-4f1b-b0fe-b86ed9b333ae/MUISTIO_20180705124000.PDF)>, haettu 3.11.2018.

Helsingin Puuseppäin Ammattiyhdistys ry:n lausunto 14.8.2018. < [https://api.hankeik-
kuna.fi/asiakirjat/cba17bd5-405f-4e0e-86df-79a3033e1c6f/5970e5c5-5ce5-
4b1f-9928-396b8d44ce73/LAUSUNTO_20181018070003.PDF](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/cba17bd5-405f-4e0e-86df-79a3033e1c6f/5970e5c5-5ce5-4b1f-9928-396b8d44ce73/LAUSUNTO_20181018070003.PDF)>, haettu
3.11.2018.

Irtisanomissuojasopimus 2001 TT-SAK. <[https://www.fin-
lex.fi/data/kjs/10184/kjs10184-TT92sakirti.pdf](https://www.finlex.fi/data/kjs/10184/kjs10184-TT92sakirti.pdf)>, haettu 28.10.2018.

PAM-pääkaupunkiseudun esimiesten ammattiosasto 821 ry:n lausunto 16.8.2018. <
<https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/cba17bd5-405f-4e0e-86df->

79a3033e1c6f/b8195233-3579-474f-9ad0-f65467108654/LAU-SUNTO_20181018072002.PDF>, haettu 3.11.2018.

SAK ry:n lausunto 15.8.2018. < https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/cba17bd5-405f-4e0e-86df-79a3033e1c6f/edc95ffd-a132-4c9c-a9a8-5bd3a97a1129/LAU-SUNTO_20181018073000.PDF>, haettu 3.11.2018.

Suomen Yrittäjät ry:n lausunto 16.8.2018. < https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/cba17bd5-405f-4e0e-86df-79a3033e1c6f/4f3a53f2-65c8-4aad-9cfc-03ec43645e9b/LAUSUNTO_20181018073001.PDF>, haettu 3.11.2018.

Suullisen huomautuksen ja kirjallisen varoituksen antamisen ohje. <<http://dynasty.phnet.fi/asikkala/kokous/20171752-21-1.PDF>>, haettu 28.10.2018.

Tasa-arvovaltuutetun lausunto 16.8.2018 < https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/cba17bd5-405f-4e0e-86df-79a3033e1c6f/1733db8f-e47a-49da-b230-83cf07df2db8/LAUSUNTO_20181018073001.PDF>, haettu 25.1.2019.

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry:n lausunto 16.8.2018. < https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/cba17bd5-405f-4e0e-86df-79a3033e1c6f/960d96cb-1349-4f14-842a-725d2060ba79/LAUSUNTO_20181018073002.PDF>, haettu 3.11.2018.

Työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslista. <https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf>, haettu 27.10.2018.

Oikeuskäytäntö

Korkein oikeus

KKO 1980 II 110

KKO 1991:168

KKO 1993:99

KKO 1993:145

KKO 1995:20

KKO 1995:141

KKO 1995:152

KKO 1998:130

KKO 2009:35

KKO 2014:98

KKO 2016:13

KKO 2016:15

Hovioikeus

Helsingin HO S 1984/1070

Helsingin HO 2.2.2007 S 05/1061

Helsingin HO 5.3.2007 S 05/2083

Helsingin HO 21.8.2007 S 06/2869

Helsingin HO 7.12.2007 S 05/3111

Helsingin HO 31.1.2008 S 05/1615

Helsingin HO 11.3.2008 S 07/970

Helsingin HO 6.5.2008 S 07/1134

Helsingin HO 22.5.2015 S 14/2370

Helsingin HO 26.4.2017 S 16/1236

Rovaniemen HO 27.9.2006 S 05/577

Rovaniemen HO 18.1.2008 S 07/150

Rovaniemen HO 5.12.2008 S 07/305

Turun HO 1.9.2008 S 07/1438

Turun HO 10.2.2009 S 07/2492

Turun HO 25.3.2014 S 13/1879

Vaasan HO 11.4.2005 S 04/473

Vaasan HO 4.6.2007 S 06/34

Työtuomioistuin

TT 1981-57

TT 1982-104

TT 1982-162

TT 1983-103

TT 1984-107

TT 1985-25

TT 1985-116

TT 1986-18

TT 1986-69

TT 1987-106

TT 1989-156

TT 1991-4

TT 1994-12

TT 1997-56

TT 1997-58

TT 2000-40

TT 2001-9

TT 2004-7

TT 2004-78

TT 2007-52

TT 2007-96

TT 2009-119

TT 2011-17

TT 2011-56

TT 2011-148

TT 2013-55

LYHENTEET

EU	Euroopan unioni
HE	hallituksen esitys
HHO	Helsingin hovioikeus
HO	hovioikeus
KKO	korkein oikeus
OK	oikeudenkäymiskaari 1.1.1734/4
RHO	Rovaniemen hovioikeus
SAK	Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö
Tasa-arvoL	laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609
THO	Turun hovioikeus
TSL	työsopimuslaki 26.1.2001/55
TT	työtuomioistuin
TTL	laki oikeudenkäynnistä työtuomioistuimessa 31.7.1974/646
VHO	Vaasan hovioikeus
VirkamiesL	valtion virkamieslaki 19.8.1994/750
vp	valtiopäivät
YhdenvertL	yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325
YT-laki	yhteistoimintalaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysten toimintaympäristöt ja toimintamallit muuttuvat koko ajan, jolloin yritysten tulee jatkuvasti pyrkiä kehittämään toimintaansa. Tieto- ja osaamisintensiivisyyden kasvu sekä työntekijöiden jatkuva paine uudistua ja kehittyä ovat aiheuttaneet hankalia tulkin-tatilanteita arvioitaessa työntekijän aikaansaamattomuus-, tehottomuus- ja osaamatto-muustilanteita sekä niihin liittyviä irtisanomismahdollisuuksia henkilökohtaisilla perus-teilla.¹ Myös yritysten työskentelykulttuuri on muuttunut huomattavasti eikä työnantaja välttämättä ole enää niinkään kiinnostunut työntekijän työpaikalla viettämästä ajasta, vaan siitä, kuinka paljon työntekijä saa työssään aikaan ja millaisia kokonaistuloksia hän saavuttaa².

Tuottavuus ja tehokkuus ovatkin nousseet työelämässä merkittäviksi ja keskeisiksi kä-sitteiksi. Hyvä ja jopa paras tapa lisätä työnteon tehokkuutta on ennaltaehkäistä ja torjua työntekijän alisuoriutumista. Alisuoriutumisesta on usein kyse silloin, kun työntekijä ei kykene suoriutumaan kohtuullisiksi todetuista työtehtävistään tai hän jää asetetuista koh-tuullisista tavoitteistaan taikka hänen työnsä tulos on olennaisesti heikompa tasoa ver-rattuna keskimääräiseen tasoon.³ Alisuoriutuessaan työntekijä ei varsinaisesti laiminlyö tai riko tehtäviään, eikä toimi annettujen ohjeiden vastaisesti, mutta ei kuitenkaan saa riittävästi tuloksia aikaan⁴.

Työntekijän tavoitteesta jäämisen syynä voivat olla esimerkiksi työnantajan asettamat liian korkeat tai liian haastavat tavoitteet kyseiselle työntekijälle. Aina työntekijä ei ole edes tietoinen niistä. Usein tilanne on kuitenkin sellainen, että työnantajan asettamat ta-voitteet ovat realistisia ja työntekijällä voidaan olettaa olevan kykyjä ja mahdollisuuksia saavuttaa asetetut tavoitteet, mutta työntekijä ei kuitenkaan jostain syystä niihin yllä.⁵ Kun työntekijän työtulos hänestä johtuvasta syystä ja varoituksesta huolimatta alittaa edelleen olennaisesti tason, jota työsuoritukselta voidaan kohtuudella edellyttää, voi työn-antajalle syntyä oikeus työsopimuksen päättämiseen⁶.

Ennen työsopimuksen päättämistä työnantajan on kuitenkin monin tavoin puututtava ja pyrittävä ennaltaehkäisemään työntekijän alisuoriutumista. Työnantajan velvollisuu-

¹ Koskinen, Seppo 2003, s. 12.

² Kupias – Peltola – Saloranta 2011, s. 52.

³ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 728.

⁴ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 728.

⁵ Kupias – Peltola – Saloranta 2011, s. 80.

⁶ Kupias – Peltola – Saloranta 2011, s. 85.

tena on varmistaa työn sopivuus työntekijälle jo työhönotossa tai viimeistään koeajan aikana. Työnantajan on perehdytettävä työntekijä työhön ja tarvittaessa järjestettävä koulutusta työsuhteen aikana. Työnantajan tulee asettaa tavoitteita ja niiden tulee olla kohtuullisia. Työnantaja seuraa tavoitteiden saavuttamista ja järjestää tarvittaessa kehityskeskusteluja. Työnantaja voi käyttää myös kurinpidollisia toimia, kuten kehotusta, huomautusta tai varoitusta.⁷

Työntekijän suojeluksi on asetettu vahva lakisääteinen turva, joka suojaa työntekijää työnantajan mielivaltaiselta ja epäoikeudenmukaiselta työsuhteen päättämiseltä. Työnantajalta ei voida kuitenkaan kohtuudella edellyttää sopimussidonnaisuuden säilyttämistä kaikissa työsuhteen tilanteissa.⁸ Työnantajalla on oikeus edellyttää työntekijältä riittävää aktiivisuutta, huolellisuutta ja kohtuullista joutuisuutta, mutta työsuhteen päättäminen vaatii kuitenkin asiallista ja painaa syytä⁹.

Tutkimus työntekijän alisuoriutumisesta työsuhteessa on yrityksiä kannalta hyvin merkityksellinen aihe, sillä yritysten menestykseen merkittävästi vaikuttava tekijä on useimmiten juuri sen omat työntekijät. Siten yrityksen toiminnan tehokkuuden kannalta merkittävänä osana ovat työntekijöiden työskentelytavat ja heidän tuottavuutensa. Jos työntekijät jäävät työnantajan työnohjo-oikeutensa nojalla määräämistä tai yhdessä sovitusta kohtuullisista tavoitteista, voi siitä aiheutua yritykselle merkittäviä kustannuksia ja taloudellisen tuloksen heikentymistä. Erityisesti pienissä yrityksissä jo yhden työntekijän alisuoriutuminen voi vaikuttaa negatiivisesti myös yrityksen työyhteisöön ja työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin sekä työtehoon ja työturvallisuuteen. Työntekijän alisuoriutumisella on siten talouden heikentymisen lisäksi useita muita haitallisia vaikutuksia.

Tutkimus on myös ajankohtainen, sillä hallitus antoi huhtikuussa esityksen työsuhtelainsäätömuutoksen (26.1.2001/55) 7 luvun 2 §:n muuttamisesta. Ensin muutoksen tarkoituksena oli keventää henkilöön liittyviä irtisanomisperusteita yrityksissä, jotka työllistävät säännöllisesti alle 20 työntekijää. Myöhemmin soveltamisalaa muutettiin koskemaan alle 10 työntekijää työllistäviä yrityksiä ja lopulta soveltamisraja poistettiin kokonaan. Ehdotuksen alkuperäinen sisältö on ajan kuluessa muokkautunut saadun kritiikin pohjalta. 8.11.2018 hallituksen eduskunnalle antaman esityksen pääsisällön mukaan henkilöön liittyvien irtisanomisperusteiden kokonaisarvioinnissa tulee painottaa erityisesti yrityksen palveluksessa olevien työntekijöiden lukumäärää ja varmistaa siten pienten työnantajien erityisten olosuhteiden huomioiminen.¹⁰ Muutoksella saattaa olla vaikutuksia pienissä

⁷ Koskinen – Dahlström 2018, s. 2.

⁸ Koskinen 2/2014, s. 22.

⁹ TSL 7:1.

¹⁰ HE 227/2018 vp, s. 2.

y yrityksissä arvioitaessa muun muassa työntekijän alisuoriutumista ja sen perusteella työ-sopimuksen päättämiskynnyksen ylittymistä. Muutoksen todelliset vaikutukset tulevat lo-pulta esille vasta tulevan oikeuskäytännön myötä.

1.2 Tutkimuskysymykset ja aiheen raja

Alisuoriutuminen ei ole uusi ilmiö, sillä oikeuskäytäntöä on tässäkin tutkimuksessa run-saasti 1980-luvulta alkaen. Tutkimuksissa alisuoriutuminen on kuitenkin noussut ajan-kohtaiseksi aiheeksi vasta lähivuosien aikana. Vähitellen on alettu havaitsemaan, että yri-tyksen paras mahdollinen tuottavuus voidaan saavuttaa nostamalla työntekijät tärkeim-miksi voimavaroiksi ja pitämällä heistä hyvää huolta. Kun työntekijät voivat hyvin ovat kaikki muutkin osapuolet tyytyväisiä ja yritys menestyy.

Aiemmat tutkimukset alisuoriutumisesta painottavat työntekijän heikkoa työsuoritusta nimenomaan työsuhteen päättämisperusteena. Siitä tässäkin tutkimuksessa on kyse, mutta erityisenä tavoitteena on tuoda esiin, mistä työntekijän alisuoriutuminen johtuu ja mitkä ovat työnantajan velvollisuudet ja mahdollisuudet ennaltaehkäistä ja puuttua ali-suoriutumiseen.

Alisuoriutumiselle ei ole määritelty tarkkaa työoikeudellista käsitettä, joten tutkimuk-sessa keskeistä on ensin tarkastella, mitä alisuoriutuvalla työntekijällä tarkoitetaan. Kui-tenkin sellainen alisuoriutuminen, joka johtuu yksinomaan työntekijän sairaudesta on ra-jattu tutkimuksen aiheen ulkopuolelle. Se on perusteltua, sillä siinä ei ole kyse työntekijän moittavasta menettelystä.

Tutkimuksessa keskitytään yksityisoikeudelliseen palvelussuhteeseen eli työsuhtee-seen, jossa osapuolina ovat työnantaja ja työntekijä. Tutkimuksessa ei käsitellä julkisoi-keudellista palvelussuhdetta eli virkasuhdetta, jossa työskentelee valtion virkamies tai kunnan viranhaltija. Virkasuhde ei perustu sopimukseen, vaan virkaan nimittämiseen ja näin ollen siihen soveltuu eri lait.¹¹

Tutkimuksessa lähtökohtana on työnantajan näkökulma, mutta myös työntekijän nä-kökulma tulee esiin tutkimuksen edetessä esimerkiksi silloin, kun työntekijän omaa toi-mintaa ja sen vaikutusta tarkastellaan alisuoriutumisen arvioinnin yhteydessä. Myös hal-lituksen antaman esityksen vaikutuksia henkilöön liittyvien irtisanomisperusteiden ke-ventämisestä on pohdittu työntekijän kannalta.

¹¹ VirkamiesL (19.8.1994/750) 1:1.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja keskeinen lähdeaineisto

Tutkimusta tarkastellaan pääasiassa oikeusdogmaattisesta eli lainopillisesta näkökulmasta. Oikeusdogmatiikka tutkii tarkasteltavana olevaa oikeudellista ongelmaa voimassa olevan lain pohjalta. Oikeusdogmaattinen tutkimus vastaa kysymykseen, mikä on voimassa olevan oikeuden sisältö kulloinkin käsiteltävänä olevassa oikeusongelmassa ja kuinka kulloisessakin tilanteessa tulisi menetellä voimassa olevan oikeuden mukaan. Oikeusdogmatiikan keskeinen tehtävänä on myös voimassa olevan oikeuden systematisointi eli jäsentäminen, jonka tarkoituksena on oikeudellisen käsitejärjestelmän luominen ja kehittäminen.¹² Tutkimuksessa on myös tapauskeskeistä oikeustutkimusta, sillä tutkimuksessa käytetään apuna korkeimman oikeuden, hovioikeuksien ja työtuomioistuimen ratkaisuja¹³. Lisäksi tutkimuksessa voidaan nähdä olevan oikeuspoliittista tarkastelua siltä osin, kun arvioidaan hallituksen esitykseen vaikuttaneita tekijöitä.

Tutkimus pohjautuu kotimaisiin oikeuslähteisiin, sillä EU-oikeus on niihin implementoitu ja tulee siten sovellettavaksi. Tutkimuksen keskeisenä lähdeaineistona on lainsäädäntö, lain esityöt, oikeuskirjallisuus ja muut artikkelit sekä oikeuskäytäntö. Oikeuskäytäntö sisältää korkeimman oikeuden, hovioikeuksien ja työtuomioistuimen ratkaisuja. Tutkimus sisältää uudempien oikeustapauksien lisäksi joitakin vanhempia oikeustapauksia, siltä osin kuin ne ovat olleet tarpeen ongelman selventämiseksi. Vanhemman oikeuskäytännön huomioiminen on mahdollista, sillä tutkimuksessa käsiteltävissä lain säännöksissä ei ole sisällöllisesti tapahtunut suuria muutoksia aikojen kuluessa. Oikeuskäytäntö on merkittävä lähde oikeustieteellisessä tutkimuksessa, sillä se täydentää muita oikeuslähteitä sekä antaa tulkintalinjoja laeille ja niiden esitöille.

Korkeimman oikeuden tiukasta valituslupakäytännöstä johtuen entistä suurempi osa oikeusriidoista on jäänyt hovioikeuden ratkaisujen varaan. Ratkaisu jää hovioikeustasolle, jos asiasta ei ole valitettu korkeimpaan oikeuteen tai korkein oikeus ei ole asian käsitelyään myöntänyt valituslupaa. Tämä on nostanut hovioikeusriitojen arvoa.¹⁴ Hovioikeuden ratkaisut ovat muutoksenhakusäännösten uudistuttua muuttuneet oikeuskäytäntöä ohjaavampaan suuntaan¹⁵. Toisaalta hovioikeuden ratkaisujen heikko saatavuus on rajoittanut niiden käyttöä.

Työtuomioistuimen ratkaisut ovat merkittävä lähde alisuoriutumista arvioitaessa. Työtuomioistuimen käsittelee ja ratkaisee erikoistuomioistuimena riitoja, jotka koskevat työehto- tai virkaehtosopimuksen pätevyyttä, voimassaoloa, sisältöä ja laajuutta sekä tietyn sopimuskohdan oikeaa tulkintaa. Työtuomioistuin käsittelee myös kysymyksiä siitä,

¹² Husa – Mutanen – Pohjolainen 2008, s. 20.

¹³ Aarnio 2011, s. 14.

¹⁴ Aarnio 2011, s. 79.

¹⁵ Aarnio 1989, s. 231.

onko jokin menettely työehto- tai virkaehtosopimuksen taikka edellä mainittujen sopimuksia koskevien lakien mukainen.¹⁶ Edellä sanottu merkitsee sitä, että alisuoriutumista johtuva riita käsitellään työtuomioistuimessa silloin, kun sillä on yhteys työ- tai virkaehtosopimukseen. Käytännössä työehtosopimukseen on sisällytetty työsopimuslain mukaisia ehtoja, mikä tekee kyseisistä työtuomioistuimen ratkaisuksista vertailukelpoisia yleisten tuomioistuinten antamien ratkaisujen kanssa. Työtuomioistuin on erikoistunut ratkaisemaan nimenomaisesti työoikeuteen liittyviä kysymyksiä, jolloin ratkaisuja voidaan myös pitää vähintään yleispätevinä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Työntekijän alisuoriutuminen on vaikeasti määriteltävä käsite ja siihen liittyy monia tulkinnallisia seikkoja, joita tutkimuksen kahdeksassa pääluvussa pyritään selventämään. Ensimmäinen luku on johdantoluku, jossa esitellään tarkemmin tutkimuksen aihe ja sen tausta, tutkimuskysymykset, metodi, keskeinen lähdeainesto ja rakenteelliset ratkaisut.

Toisessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen kannalta keskeisintä käsitettä alisuoriutumisesta. Käsitettä pyritään selventämään muiden siihen liittyvien käsitteiden, esimerkkien ja vertailun avulla.

Kolmannessa luvussa esitellään yleisesti työsopimuksen päättämistä koskevaa sääntelyä. Luvun tarkoituksena on tuoda esiin työsopimuksen päättämiseen liittyvää systemaattista ja sen ympärille rakentuvaa termistöä. Työsopimuksen irtisanominen edellyttää asiallista ja painavaa syytä. Irtisanomisperusteet voidaan jakaa henkilöön liittyvään tai taloudelliseen ja tuotannolliseen irtisanomisperusteeseen.¹⁷ Työsopimuksen purkaminen vaatii erityisen painavaa syytä¹⁸. Luvun ulkopuolelle on jätetty työntekijän oikeus päättää työsopimus.

Neljännessä luvussa tuodaan esiin työnantajan velvollisuuksia yleisesti rekrytoinnin ja työsuhteen aikana. Viidennessä luvussa puolestaan keskitytään työnantajan velvollisuuksiin silloin, kun alisuoriutumista on jo ilmennyt. Työnantajan velvollisuudet mahdollistavat alisuoriutumisen ennaltaehkäisemisen ja siihen puuttumisen aikaisessa vaiheessa. Työnantajan on aina ensin pyrittävä omalla toiminnallaan korjaamaan alisuoriutumislanteet.

Kuudennessa luvussa tarkastellaan tilanteita, joissa työsopimuksen päättämiskynnys ylittyy, kun työntekijä alisuoriutuu työssään ja työnantaja on täyttänyt työsopimuksen päättämistä edeltävät velvollisuutensa. Alisuoriutuminen voi tietyin edellytyksin luoda työnantajalle mahdollisuuden irtisanoa tai purkaa työsopimus. Luvussa käsitellään myös

¹⁶ TTL (31.7.1974/646) 1 §.

¹⁷ TSL 7:1-3.

¹⁸ TSL 8:1.

hallituksen eduskunnalle antamaa esitystä työsopimuslain irtisanomisperusteita koskevan sääntelyn muuttamisesta. Tällöin tuodaan esiin muutoksen keskeinen sisältö, sen taustalla vaikuttaneet tekijät, suhde muihin lakeihin ja vaikutukset sekä esiin nousseita huomioita.

Seitsemännessä luvussa käsitellään alisuoriutumisen riitauttamista tuomioistuimessa. Luku sisältää keskeisiä seikkoja näyttövelvollisuuden ja vahingonkorvausvelvollisuuden jakautumisesta työnantajan ja työntekijän välillä.

Kahdeksas luku on päätösluku, joka koostuu tutkimuksen yhteenvedosta ja keskeisistä johtopäätöksistä. Päätösluvussa pohditaan muun muassa sitä, miksi useimmat alisuoriutumistilanteita koskevat erimielisyydet ovat päättyneet lopputulokseen, jossa irtisanomisperuste ei ole täytynyt ja tuleeko tämä käytäntö muuttumaan työsopimuslain muutoksen myötä.

2 ALISUORIUTUMINEN

2.1 Työsuoritus

On vaikea määritellä yhtä ja oikeaa tapaa suorittaa työtä. Työntekijä voi periaatteessa tehdä työnsä oikein, mutta silti lopputulos ei ole tyydyttävä, jolloin on kysyttävä, oliko suoritus riittävä? Lopputulokseen voivat vaikuttaa työntekijä itse, muut työntekijät, esimies tai ulkoiset tekijät. Työtä tehdään sovituksi, mutta tarpeen vaatiessa on otettava riskejä, siedettävä epävarmuutta ja improvisoitava, jotta lopputulos olisi hyvä.¹⁹

Suorituksen mittaaminen suoritukseen perustuvissa tuotantoympäristöissä on helppoa ja pääsääntöisesti kiistatonta sekä suorituksen onnistumisen nähdään riippuvan lähtökohtaisesti henkilöstä itsestään. Suoritus on usein hyväksyttävä ja suorituskyky riittävä, kun työntekijä toistuvasti ja samankaltaisesti suorittaa työn tiettyyn tahtiin ja tietyin menetelmin. Mutta tilanteissa, joissa vaadittavan työsuorituksen toteaminen ei ole yksiselitteistä tai suoritus on riippuvainen ulkoisista tekijöistä, miten sitä voidaan silloin arvioida?²⁰

Yritys palkkaa työntekijät suorittamaan työtä työnantajan odotukset täyttävällä tavalla. Työntekijän suorituksen kannalta on tärkeää arvioida niitä kykyjä, näkyviä ja näkymättömiä, joita hänellä on. Suorituksessa korostuu aikaansaavuus. Ilman aikaansaavuutta työnantajan odotukset työn suorittamisesta eivät täyty.²¹

Työsuoritukselta ei voida edellyttää erheettömyyttä ja moitteettomuutta. Riittävää on, että työntekijä suorittaa työnsä perustuen häneltä odotettujen kykyjen käyttöön.²² Työsuorituksesta puhuminen ja sen esiin tuominen on koko työyhteisön kannalta tärkeää ja jopa välttämätöntä. Työsuorituksen paraneminen ja kehittyminen vaatii toimenpiteitä, sillä harvoin se tapahtuu itsestään.

2.2 Mitä alisuoriutuminen on?

Tuottavuus ja tehokkuus ovat nousseet työelämässä merkittäviksi ja keskeisiksi käsitteiksi. Samassa työelämän sanastoon on vakiintunut termi työntekijän alisuoriutuminen. Alisuoriutuminen yhdistetään työntekijän aikaansaamattomuuteen tai tehottomuuteen²³. Työnantaja arvioi työntekijän työsuorituksia tehokkuuden kannalta eli sen mukaan,

¹⁹ Johda suoritusta/Ruotsalainen 2014, s. 32.

²⁰ Johda suoritusta/Rantala 2014, s. 66.

²¹ Johda suoritusta/Rantala 2014, s. 66-67.

²² Salminen 2015, s. 46.

²³ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 76.

kuinka paljon työntekijä saa aikaan työpaikalla, eikä niinkään sen mukaan, kuinka paljon hän viettää siellä aikaansa.

Alisuoriutumisella ei ole tarkkaa työoikeudellista määritelmää. Sitä on tarkasteltu aiemmin lähinnä irtisanomisperusteen olemassaolon ja riittävyyden kannalta, johon vaikuttavat työnantajan ja työntekijän oikeuksien ja velvollisuuksien täyttyminen. Työnantajalla on työnjohto-oikeus eli niin kutsuttu direktio-oikeus, jonka perusteella työnantaja voi antaa määräyksiä ja asettaa tavoitteita työntekijälle työtehtävien sisällöstä ja suorittamistavoista. Työntekijällä on vastaavasti velvollisuus tehdä työnsä huolellisesti ja välttää toimimasta työnantajan työnjohto-oikeuden rajoissa antamien määräyksiensä vastaisesti. Työntekijältä edellytetään aktiivisuutta ja ammattitaitoa, mutta inhimilliset virheet ovat sallittuja ja ymmärrettäviä. Työntekijä saa tekemästään työstä vastiketta eli palkkaa.²⁴

Alisuoriutumisesta on usein kyse silloin, kun työntekijä ei kykene suoriutumaan kohtuullisiksi todetuista työtehtävistään tai hän jää asetetuista kohtuullisista tavoitteistaan taikka hänen työnsä tulos on olennaisesti heikompaa tasoa verrattuna keskimääräisen työntekijän tasoon.²⁵ Työnantajalla on oikeus edellyttää samanlaista työpanosta työntekijöiltä, jotka hoitavat samoja tai vastaavia työtehtäviä ja joilla on samanlainen kokemus ja ammattitaito.

Puutteellinen työsuoritus on aikaansaamattomuuden erityinen muoto, jolla tarkoitetaan osasuoritusta, jonka vastaanottamisesta työnantajalla on oikeus kieltäytyä, sillä työntekijän velvollisuutena on suorittaa hänelle määrätty työ oikein, huolellisesti ja joutuisasti. Jos työntekijä ei suorita työtään riittävän nopeasti tai ei saa aikaan riittävää tulosta, voi olla kyse alisuoriutumisesta. Tuloksista ja tavoitteista jääminen on työntekijän syyksi luettava vika tai laiminlyönti.²⁶

Alisuoriutuva työntekijä nähdään työelämässä ongelmatilanteiden keskeisenä aiheuttajana ja jo yhdellä alisuoriutuvasti työskentelevällä työntekijällä voi olla suuri merkitys yritykselle. Alisuoriutuva työntekijä vaikuttaa moniin tahoihin, kuten työnantajaan, työyhteisöön ja yrityksen asiakkaisiin. Alisuoriutuminen aiheuttaa työnantajalle merkittäviä taloudellisia kustannuksia ja yrityksen muille työntekijöille työnkuormittumista, kun he joutuvat paikkaamaan alisuoriutuvaa työntekijää sekä yrityksen asiakassuhteiden heikkenemistä, kun työntekijä ei suorita työtään edellytettävällä tavalla.

2.3 Tahalliset ja tahattomat puutteet työnteossa

Alisuoriutuminen voi johtua joko tahallisesta tai tahattomasta työvelvoitteen laiminlyönnistä. Tahallisesta laiminlyönnistä on kyse silloin, kun työntekijä ei noudata työnantajan

²⁴ Salminen 2015, s. 46.

²⁵ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 728.

²⁶ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 728.

työnjohto-oikeuden mukaisia määräyksiä, kieltäytyy työstä tai laiminlyö muulla tavoin työn suorittamista koskevia ohjeita. Tahallinen laiminlyönti voi kuitenkin osoittautua hyväksyttäväksi esimerkiksi työturvallisuuden liittyvissä tilanteissa silloin, kun työstä aiheutuu vaaraa työntekijälle itselleen tai muille työntekijöille tai kun työn suorittamiseen edellytetään työntekijän suostumusta. Työntekijän on itse huolehdittava työstä kieltäytymisen hyväksyttävyydestä ja riittävydestä eli sen laillisuudesta.²⁷

Tahallisesta työvelvoitteen laiminlyönnistä voi olla kyse myös aikaansaamattomuuden kohdalla²⁸. Aikaansaamattomuudella tarkoitetaan tietynlaista passiivisuutta ja sellaisen aktiivisuuden puuttumista, jota työnantajalla on oikeus työntekijältä edellyttää²⁹. Tällöin työntekijä suorittaa työtehtäviään osaamiseensa ja kykyihinsä nähden pienemmällä panoksella tai hän on muuten haluton suorittamaan työtehtäviään³⁰.

Aikaansaamattomuus voi olla työntekijän laiskuutta tai pinnaamista. Pinnaaminen tarkoittaa näennäistä ahkeraa työntekoa, jolloin työntekijä tekee töitä ahkerasti niin kauan kuin esimies on paikalla tai valitsee itselleen muita kevyempiä ja helpompia työtehtäviä. Pinnaamiseen voi liittyä myös esimerkiksi pitkiksi venyvät tauot. Pinnaajien työpanos ylittää niukasti hyväksyttävyyden rajan.³¹ Aikaansaamattomuutta ja alisuoriutumista pidetään toisinaan toistensa synonyymeinä ja niitä tarkastellaan yhteydessä tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen.

Tahattomasta työvelvoitteen laiminlyönnistä on puolestaan kyse silloin, kun työntekijä on esimerkiksi soveltumaton tai kyvytön tietyn työn suorittamiseen. Soveltumattomuus liittyy työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, luonteeseen ja asenteeseen. Soveltumattomuus voi tarkoittaa työntekijän fyysisiä rajoitteita tai työntekijän sopeutumattomuutta työpaikan työyhteisöön.³² Kyvyttömyys liittyy työntekijän puutteelliseen ammattitaitoon, josta voi seurata puuttellinen työn suorittaminen. Työntekijän kyvyttömyys voi johtua myös työnantajasta, jos työnantaja ei ole selvittänyt, onko työntekijällä työtehtävien suorittamista edellyttämä koulutus, osaaminen ja työkokemus tai työnantaja ei ole täyttänyt velvollisuuttaan kouluttaa ja perehdyttää työntekijää hänen työhönsä.³³ Työnantajan velvollisuus korostuu erityisesti silloin, kun tekniikka on kehittynyt tai toiminnan painopiste on muuttunut taikka joku muu näihin rinnastettava muutos on tapahtunut³⁴.

Työntekijän puutteellinen työnteko voi johtua myös väsymyksestä, ylikuormittumisesta tai työuupumuksesta. Väsymyksestä voi aiheutua huolimattomuusvirheitä, jolloin työnteon laatu ja määrä kärsivät. Väsymyksestä johtuva alisuoriutuminen on työntekijän

²⁷ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 717 ja s. 722-723.

²⁸ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 76.

²⁹ Ks. TT 1994-12.

³⁰ Ks. Helsingin HO 5.3.2007 S 05/2083.

³¹ Haapalainen 2005, s. 163.

³² Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 76.

³³ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 727.

³⁴ Haapalainen 2005, s. 86.

oman toiminnan seuraus ja pysyvänä tilanteena siihen tulee työnantajan puuttua. Ylikuormittuminen ja työuupumus ovat työntekijälle haitallisia ja ne voivat johtaa työntekijän sairasteluun. Tällöin työntekijälle on annettava kohtuullinen aika palata takaisin normaaliin työnteon rytmiin. On tärkeää, että työnantaja tekee toimenpiteitä ylikuormittumisen ja työuupumuksen ehkäisemiseksi.³⁵

2.4 Alisuoriutumisen raja

Työntekijöiden työsuoritukset voivat vaihdella erittäin suuresti. Vaihteluun vaikuttavat muun muassa työntekijöiden kyvykkyys ja halukkuus. Huipputyöntekijän heikko työsuoritus voi olla toisille jo vaativuutta edellyttämä saavutus. Työnantajan on otettava huomioon ja hyväksyttävä se, että nopean ja hitaan, älykkään ja vähemmän älykkään tai käsitään kätevän ja vähemmän kätevän työntekijöiden välillä työn suorittamisessa voi olla erittäin suuri ero. Huipputyöntekijän on mahdollista saada moninkertainen tulos verrattuna heikompaan työntekijään. Miten työnantajan tulee sitten määritellä hyvän ja heikon työsuorituksen erot ja mikä on raja hyväksymiskelvottomalle työsuoritukselle?³⁶

Alisuoriutumisen rajaa voi tarkastella niin sanotulla tynnyrimitalalla. Siinä huipputyöntekijän tynnyri on kukkuroillaan täynnä eli työsuoritus on 120 prosenttia. Keskiwertotyöntekijän tynnyri on 80 prosenttisesti täynnä. Alimman hyväksymiskelpoisen työsuorituksen rajan ylittävien tynnyri on 60 prosenttisesti täynnä, johon kaikkien on vähintään päästävä riippumatta osaamisesta ja muista tekijöistä. Alle 60:n prosenttin jäävät ovat alisuoriutujia.³⁷

Alisuoriutumisen arviointi on aina kokonaisarviointia. Kokonaisarviointiin vaikuttavat muun muassa vian tai laiminlyönnin aste ja toistuvuus, tekohetkellä vallinneet olosuhteet, vian tai laiminlyönnin vaikutukset työnantajalle ja työyhteisölle, työn ja alan erikoispiirteet ja työntekijän henkilöön liittyvät seikat, kuten työntekijän suhtautuminen tekoonsa ja työkokemus.³⁸ Kokonaisarviointiin vaikuttavat myös työnantajan tietoisuus työntekijän työkyvystä ja hänen suhtautumisensa siihen, työntekijän kehittyminen suhteessa työsopimuksen edellytyksiin, työntekijälle asetetun tavoitteen kohtuullisuus ja hänen sitoutumisensa siihen, työntekijän asema sekä annetut huomautukset ja niistä seurannut käyttäytymisen muutos.³⁹

³⁵ Haapalainen 2005, s. 106.

³⁶ Haapalainen 2005, s. 77.

³⁷ Haapalainen 2005, s. 78-79.

³⁸ Koskinen – Dahlström 2018, s. 91-92.

³⁹ Ks. TT 1983-103.

Alisuoriutumista arvioitaessa on huomioitava työn luonne. Jos työntekijän työtehtävien suorittamisessa on korostettu huolellisuutta ja ohjeiden noudattamista, voivat pienemmätkin viat tai laiminlyönnit johtaa työntekijän alisuoriutumiseen⁴⁰. Myös mitä suurempi valta ja vastuu tai mitä korkeammassa asemassa työn suorittava työntekijä on, sitä helpommin pienemmätkin viat tai laiminlyönnit johtavat moitittavuuteen. Lisäksi mitä kauemmin työn suorittava työntekijä on työskennellyt yrityksessä, sitä pienempi painoarvo vähäiselle työn heikkenemiselle annetaan.⁴¹

Alisuoriutumista arvioitaessa voidaan verrata työntekijän kykyjä ja osaamista hänelle asetettuihin työtehtäviin ja keskimääräiseen suoritusvauhtiin. Mikäli ero näiden välillä on suuri, syynä voi olla esimerkiksi työnantajan asettamat liian vaativat työtehtävät työntekijän kokemukseen tai ikään nähden tai työnantaja on määrännyt työtehtävän suorittamiselle liian lyhyen tavoiteajan. Alisuoriutumisen yhteydessä on osoitettava, että käytetyin menetelmin alisuoriutuvan työntekijän olisi pitänyt pystyä parempaan työsuoritukseen. Ei ole riittävää, että myöhemmin ulkopuolinen näyttää suorittavan saman työn tavoiteajassa.⁴²

Alisuoriutumisen arvioinnissa tarkastellaan työntekijän omaa suhtautumistaan tekoonsa. Tarkoituksena on selvittää, onko työntekijä ollut tietoinen alisuoriutumisestaan ja sen moitittavuudesta vai onko hän uskonut toimivansa työ sopimuksensa mukaisesti. Arviointi on objektiivista ja siinä otetaan huomioon työnantajan antamat kehotukset ja huomautukset työtehtävien suorittamisesta. Jos työntekijää on varoitettu aiemmin, voidaan perustellusti sanoa hänen tienneen toimivan alisuoriutuvasti. Varoitukseen liittyy kuitenkin asiallinen ja ajallinen yhteys. Asiallisella yhteydellä tarkoitetaan sitä, että ennestään vain samasta syystä annetut varoitukset otetaan yksittäistapauksessa huomioon. Ajallinen yhteys tarkoittaa varoituksen voimassaoloaikaa. Varoitukselle ei ole määritelty tarkkaa määräaika, mutta oikeuskäytännössä voimassaoloaika on ollut muutamasta viikosta puoleentoista vuoteen.⁴³

Alisuoriutumisen kokonaisarvioinnissa tulee ottaa huomioon myös työntekijästä riippumattomat alisuoriutumiseen vaikuttaneet seikat, kuten talouden suhdannevaihtelut, alan kilpailutilanne, tietyn tuotteen tai palvelun huono markkinanäkymä ja työnantajan päätökset, joilla on merkitystä suoraan tai välillisesti työn suorittamiseen. Tilanteissa, joissa lopullinen päätävävalta kuuluu jollekin muulle kuin työn pääasialliselle suorittajalle tai kun työntekijällä ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa tulosten aikaansaamiseen, ei alisuoriutumista voida ainakaan kaikilta osin pitää työntekijän vikana tai laiminlyönntinä.⁴⁴ Myös tilanteissa, joissa työntekijä on noudattanut työnantajan ohjeita oikein, mutta

⁴⁰ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 726.

⁴¹ Koskinen – Dahlström 2018, s. 94.

⁴² Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 730.

⁴³ Koskinen – Dahlström 2018, s. 92-93.

⁴⁴ Koskinen – Dahlström 2018, s. 94-95.

tulos ei ole siitä huolimatta parantunut, ei alisuoriutumista voida pitää suoraan työntekijästä johtavana, vaan tarvitaan muuta näyttöä tuloksen heikentymisen syistä⁴⁵.

Alisuoriutumisen osoittaminen on helpointa yleensä johtavassa asemassa olevien tai myyntityötä suorittavien kohdalla. Näiden osalta tuloksellisuuden arviointi voi olla helpommin todennettavissa kuin sellaisten työntekijöiden, jotka tekevät työtä suuremmissa kokonaisuuksissa tai suorittavat luovuutta vaativia työtehtäviä.⁴⁶

Työnantajan tulee antaa työntekijälle mahdollisuudet suorittaa työ häneltä edellytettävällä tavalla. Työntekijällä on oltava työn suorittamiseen tarvittavat toimintaedellytykset ja riittävät resurssit.

⁴⁵ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 730. Ks. TT 1981-57.

⁴⁶ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 729.

3 YLEISTÄ TYÖSOPIMUKSEN PÄÄTTÄMISEN SÄÄNTELYSTÄ

3.1 Työsopimuksen päättämistavat

Työsopimusten päättämistilanteisiin ja työntekijöiden suojaksi on lainsäädännössä säännelty työsuhdeturva⁴⁷. Työsuhdeturva sisältää säännöksiä ja määräyksiä, jotka rajoittavat työnantajan oikeutta irtisanoa ja purkaa työsopimus⁴⁸. Säännökset ja määräykset koskevat muun muassa työsopimuksen päättämiseksi asetettua asiallisen ja painavan perusteen edellytystä sekä irtisanomisaikaa ja menettelytapaa, joita työsopimusta päätettäessä tulee noudattaa. Työsuhdeturvan johdosta mikä tahansa työntekijän laiminlyönti tai rikkomus tai työnantajaan kohdistuva taloudellinen tai tuotannollinen seikka eivät ole riittäviä perusteita työsopimuksen päättämiseksi.⁴⁹

Tavallisimmat työsopimuksen päättämistavat ovat irtisanominen ja purkaminen. Irtisanominen tarkoittaa sitä, että työsopimus päättyy irtisanomisajan kuluttua ja purkamisessa työsopimus päättyy heti. Työsopimus voi päättyä myös koeaikapurkuun tai määräaikaaisuuteen. Koeaikapurku päättää työsopimuksen heti ja määräaikainen silloin, kun määräaika umpeutuu tai määräaikaisuuden perusteena ollut työ valmistuu.⁵⁰

3.2 Yleissäännös irtisanomisperusteista

Työsopimuslain 7 luku koskee työsopimuksen irtisanomisperusteita. Työsopimuslain 7 luvun 1 § sisältää yleissäännöksen irtisanomisperusteista. Sen mukaan työntekijän irtisanominen ei ole mahdollista ilman asiallista ja painavaa syytä. Luvun 2 ja 3 §:n mukaan irtisanomisperusteet jaetaan työntekijän henkilöön liittyviin irtisanomisperusteisiin (individuaalinen peruste) tai taloudellisiin ja tuotannollisiin irtisanomisperusteisiin (kollektiivinen peruste). Irtisanomisperusteita koskevat säännökset ovat pakottavaa oikeutta eikä niistä voida sopia työntekijän vahingoksi edes tämän suostumuksella.

Lain yleissäännöksen mukaiselle asiallisuudelle ja painavuudelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, joten sitä tulee arvioida erikseen jokaisessa yksittäistapauksessa kokonaisarvioinnin mukaan. Asiallisuuden ja painavuuden arviointiin vaikuttavat muun

⁴⁷ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 1.

⁴⁸ Bruun – von Koskull 2012, s. 70.

⁴⁹ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 8.

⁵⁰ Sainio 2010, s. 19.

muassa ala-, työpaikka- ja sopimuskohtaiset erot sekä eri tekijät sen mukaan, onko kyseessä työntekijän henkilöön liittyvä vai taloudellinen ja tuotannollinen irtisanomisperuste. Objektiiivisesti arvioituna asiallisuus ja painavuus tarkoittaa muun muassa sitä, ettei peruste saa olla syrjivä eikä ristiriidassa työsopimuksesta seuraavan työnantajan lojaliteettivelvollisuuden kanssa. Kokonaisarvioinnin merkitys korostuu vaikeissa rajatapauksissa.⁵¹

Työsopimuksen päättyessä irtisanomiseen tulee huomioida seuraavat seikat

- 1) irtisanomisperusteet,
- 2) menettelytapa, jota työnantajan on noudatettava ja johon kuuluvat muun muassa kuuleminen ja varoituksen antaminen,
- 3) aikamääreet, kuten irtisanomisajat ja aika, jolloin irtisanomisperusteeseen on viimeistään vedottava,
- 4) irtisanomisjärjestys, jonka mukaan määräytyy se, missä järjestyksessä työntekijöitä vähennetään ja
- 5) seuraamukset, jotka sisältävät muun muassa työnantajan velvollisuudet työsuhteen päätyttyä⁵².

3.2.1 Työntekijän henkilöön liittyvät irtisanomisperusteet

Työsopimuslain 7 luvun 2 §:ssä säädetään työntekijän henkilöön liittyvistä irtisanomisperusteista sekä asiallisuuden ja painavuuden arvioinnista. Pykälän mukaan

Työntekijästä johtuvana tai hänen henkilöönsä liittyvänä asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä sekä sellaisten työntekijän henkilöön liittyvien työntekeodellytysten olennaista muuttumista, joiden vuoksi työntekijä ei enää kykene selviytymään työtehtävistään. Syyn asiallisuutta ja painavuutta arvioitaessa on otettava huomioon työnantajan ja työntekijän olosuhteet kokonaisuudessaan.

Asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena ei voida pitää ainakaan:

- 1) työntekijän sairautta, vammaa tai tapaturmaa, ellei hänen työkykynsä ole näiden vuoksi vähentynyt olennaisesti ja niin pitkäaikaisesti, että työnantajalta ei voida kohdella edellyttää sopimussuhteen jatkamista;

⁵¹ HE 157/2000 vp, s. 96.

⁵² Bruun – von Koskull 2012, s. 72.

- 2) työntekijän osallistumista työehtosopimuslain mukaiseen tai työntekijäyhdistyksen toimeenpanemaan työtaistelutoimenpiteeseen;
- 3) työntekijän poliittisia, uskonnollisia tai muita mielipiteitä tai hänen osallistumistaan yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan;
- 4) turvautumista työntekijän käytettävissä oleviin oikeusturvakeinoihin.

Pykälä antaa osviittaa myös vian tai laiminlyönnin asiallisuuden ja painavuuden riittävydestä, vaikka sitä ei sellaisenaan työehtosopimuksissa olekaan tarkkaan määritelty. Asiallisuuden ja painavuuden riittävyden lopullinen punninta tapahtuu oikeuskäytännössä ottaen huomioon kaikki asiaan vaikuttavat seikat. Työntekijästä johtuva vakava velvoitteiden rikkominen tai laiminlyönti on riittävän asiallinen ja painava, kun se vaikuttaa olennaisesti työnantajan ja työntekijän väliseen työsuhteeseen⁵³.

Tavallisin irtisanomisperusteen synnyttävä moitittava menettely on työntekijän työvelvoitteen laiminlyönti, joka voi olla muun muassa työtehtävän täyttämättä jättäminen, työtehtävien puutteellinen hoito, luvattomat poissaolot töistä ja usein toistuva myöhästyminen. Työsopimuksen irtisanomisperusteena voi olla myös esimerkiksi työntekijän ilmeinen huolimattomuus työssä, työnantajan työnjohto-oikeuden rajoissa antamien määräysten noudattamatta jättäminen ja epäasianmukainen käytös. Lisäksi työstä kieltäytyminen ilman hyväksyttävää syytä ja työntekijän epärehellisyyden johdosta syntynyt luottamuspula voivat olla irtisanomisperusteena.⁵⁴

Työsopimuslaki ja työehtosopimus asettavat useita samankaltaisia velvoitteita työntekijälle, joten työntekijän rikkoessa työehtosopimuslakia tulee hän usein rikkoneeksi samalla sopimusosakeudellisia velvollisuuksiaan eli työehtosopimusta. Irtisanomisperuste syntyy, kun työntekijä menettelee vastoin työehtosopimuksen tai lain asettamia velvoitteita.⁵⁵

3.2.2 Taloudelliset ja tuotannolliset irtisanomisperusteet

Taloudellisista ja tuotannollisista irtisanomisperusteista ja työehtosopimuksen päättämismenettelystä säädetään työehtosopimuksissa sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Työsopimuslain 7 luvun 3 ja 4 § muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden taloudellisista ja tuotannollisista irtisanomisperusteista. Irtisanomisperusteen tulkinnassa tulee ottaa huomioon myös saman luvun 1 §:n yleissäännös koskien syyn asiallisuutta ja painavuutta.⁵⁶ Luvun kolmas pykälä koskee taloudellisia ja tuotannollisia irtisanomisperusteita. Pykälän mukaan

⁵³ HE 157/2000 vp, s. 97.

⁵⁴ HE 157/2000 vp, s. 97.

⁵⁵ HE 157/2000 vp, s. 96-97.

⁵⁶ HE 157/2000 vp, s. 101-102.

Työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, kun tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Työsopimusta ei kuitenkaan saa irtisanoa, jos työntekijä on sijoitettavissa tai koulutettavissa toisiin tehtäviin 4 §:ssä säädetyllä tavalla.

Perustetta irtisanomiseen ei ole ainakaan silloin, kun

- 1) työnantaja on joko ennen irtisanomista tai sen jälkeen ottanut uuden työntekijän samankaltaisiin tehtäviin, vaikka hänen toimintaedellytyksensä eivät ole vastaavana aikana muuttuneet; tai
- 2) töiden uudelleenjärjestelystä ei ole aiheutunut työn tosiasiallista vähentymistä.

Työn sisältö ja vaativuus voivat muuttua, jonka seurauksena työntekijät eivät suoriudu työstään samalla tavalla kuin aiemmin. Tällöin työnantajalla on velvollisuus kouluttaa työntekijät, jotta heillä on mahdollisuus jatkaa työtään muuttuneissa olosuhteissa.⁵⁷ Kiellettyjen irtisanomisperusteiden tavoitteena on kuvata tilannetta, jolloin irtisanomisperuste ei ole riittävän painava ja samalla estää työnantajaa kiertämästä henkilöön liittyvä irtisanomisperuste⁵⁸.

Jotta taloudellinen ja tuotannollinen irtisanomisperuste täyttyy, on kolmen seuraavan seikan täytyttävä yhtäaikaaisesti

- 1) työn vähentyminen on olennaista ja pysyvää
- 2) työn vähentyminen ei ole luonteeltaan tilapäistä
- 3) työntekijää ei voida ammatillisen osaamisensa ja työkyvynsä puolesta kohtuudella uudelleensijoittaa tai kouluttaa uuteen työhön.⁵⁹

Irtisanomisperusteen riittävyttä on tarkasteltava kokonaisarviolla ottaen huomioon kaikki asiaan vaikuttavat seikat. Kokonaisarvion kannalta olennaisimmat seikat ovat työsopimuksen mukaisen työn vähentymisen määrä ja sen kestoaika sekä työnantajan todellinen mahdollisuus tarjota työntekijälle muuta työtä ja tarvittaessa järjestää tämän työn vaatima koulutus tai perehdyttäminen.⁶⁰

Työsopimuslaissa ei ole määritelty irtisanomisjärjestystä, jonka mukaan määräytyy se, missä järjestyksessä työntekijöitä vähennetään. Työehtosopimukset sen sijaan voivat sisältää tällaisia määräyksiä. Niiden mukaan tärkeät ammattityöntekijät usein irtisanotaan

⁵⁷ HE 157/2000 vp, s. 102.

⁵⁸ Bruun – von Koskull 2012, s. 89.

⁵⁹ Saarinen 2015, s. 350.

⁶⁰ HE 157/2000 vp, s. 102.

viimeisimpien joukossa. Jos työehtosopimukset tai työsopimukset eivät aseta rajoitteita irtisanomisjärjestykselle, työnantaja voi päättää irtisanomisjärjestyksen. Tällöin työnantaja voi päätöksessään huomioida irtisanomisuhan alla olevien työntekijöiden työtuloksen, työmotivaation ja työhön asennoitumisen. Tämän seurauksena työnantajan on mahdollista irtisanoa heikoiten suoriutuva työntekijä taloudellisen ja tuotannollisen irtisanomisperusteeseen vedoten.⁶¹

3.3 Työsopimuksen purkaminen

Työsopimuslain 8 luvun 1 §:n 1 momentissa säädetään työnantajan oikeudesta purkaa työsopimus. Pykälän mukaan

Työnantaja saa purkaa työsopimuksen noudatettavasta irtisanomisajasta tai työsopimuksen kestosta riippumatta päättyväksi heti vain erittäin painavasta syystä. Tällaisena syynä voidaan pitää työntekijän työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden niin vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa.

Purkamisperusteen on oltava toisen osapuolen viaksi luettava velvoitteiden vakava rikkominen tai laiminlyönti. Erittäin painava syy tulee erottaa irtisanomiseen oikeuttavasta asiallisesta ja painavasta syystä. Purkamiskynnys on irtisanomiskynnystä selvästi korkeammalla.⁶²

Purkamista harkittaessa silloin, kun työntekijä on rikkovana osapuolena tulee kiinnittää huomiota työntekijän asemaan, laiminlyödyn suorituksen keskeisyyteen, rikkomusten toistumiseen ja uusiutumisvaaraan, työnantajan esittämiin kurinpidollisiin toimiin ja varoitusten sivuuttamiseen, työntekijän subjektiiviseen syyllisyyteen, rikkomuksen merkitykseen luottamussuhteen kannalta, työnantajan omaan menettelyyn, sopimuksen tärkeyteen työntekijälle ja työnantajan mahdollisuuden käyttää purkamista lievempää seuraamusta.⁶³

⁶¹ Koskinen – Dahlström 2018, s. 12.

⁶² Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 65-66.

⁶³ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 66.

4 TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUDET

4.1 Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu

Työelämän yhdenvertaisuutta ja syrjintää koskevan lainsäädännön perustana on Suomen perustuslaki (11.6.1999/731). Suomen perustuslain 6 § sisältää yleisen yhdenvertaisuuslausekkeen, syrjinnän kiellon ja erityissäännöksen sukupuolten välisestä tasa-arvosta. Perustuslain 6 § lisäksi työelämän yhdenvertaisuuden ja tämän työn kannalta keskeinen säännös on perustuslain 18 §:n 3 momentti. Sen mukaan ketään ei saa ilman lakiin perustuvaa syytä erottaa työstä. Perustuslain lisäksi yhdenvertaisuutta ja syrjinnän kieltoa koskevia säännöksiä täsmentävät yhdenvertaisuuslaki (30.12.2014/1325), työsopimuslaki (26.1.2001/55) ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (tasa-arvolaki) (8.8.1986/609).

Yhdenvertaisuuslain 1 §:n mukaan lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Yhdenvertaisuuden edistämisellä viitataan sen toteutumiseen käytännössä ja niihin toimenpiteisiin, joilla sitä pyritään toteuttamaan sekä muihin verrattuna heikommassa asemassa olevien aseman parantamiseen tosiasiallisen yhdenvertaisuuden saavuttamiseksi⁶⁴. Työelämän kannalta yhdenvertaisuuslain tavoitteena on työntekijöiden kohtelu omana itsenään niin, ettei työn merkityksettömät taustatekijät vaikuta siihen, miten työntekijöitä kohdellaan.

Yhdenvertaisuuslain kolmannessa luvussa säädetään syrjinnästä. Syrjintä voi olla välitöntä tai välillistä. Syrjintä on välitöntä, jos henkilöä kohdellaan henkilöön liittyvän syyn perusteella epäsuotuisammin kuin jotakuta muuta on kohdeltu, kohdellaan tai kohdeltaisiin samanlaisessa tilanteessa⁶⁵. Välillisestä syrjinnästä on kyse silloin, kun näennäisesti yhdenvertainen sääntö, peruste tai käytäntö saattaa henkilön muita epäedullisempaan asemaan henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä ei kuitenkaan ole välillistä silloin, kun säännöllä, perusteella tai käytännöllä on jokin hyväksyttävä tavoite ja tavoitteen saavuttamisen keinot ovat asianmukaisia ja tarpeellisia.⁶⁶

Yhdenvertaisuuslain 8 §:n mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Vä-

⁶⁴ HE 19/2014 vp, s. 54.

⁶⁵ YhdenvertL 10 §.

⁶⁶ YhdenvertL 13 §.

littömän ja välillisen syrjinnän lisäksi tässä laissa tarkoitettua syrjintää on häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä⁶⁷. Syrjinnästä ei ole kyse silloin, kun erilaisen kohtelu perustuu lakiin ja sillä on hyväksyttävä oikeasuhtainen tavoite sekä keinot sen saavuttamiseksi⁶⁸. Syrjinnästä ei ole myöskään kyse positiivisen erityiskohtelun tilanteissa, joissa edistetään tosiasiallista yhdenvertaisuutta tai ehkäistään tai poistetaan syrjinnästä johtuvia haittoja⁶⁹. Silloin erityiskohtelun tarkoituksena on parantaa heikommassa asemassa olevan ryhmän asemaa soveltamalla heihin esimerkiksi lievempiä kriteereitä kuin muihin. Tavoitteena voi olla esimerkiksi vammaisten tai yli 50-vuotiaiden työnhakioiden paremmat työllistymismahdollisuudet. Kyse on etuoikeuksien antamisesta muita syrjimättömällä tavalla, toisin kuin esimerkiksi suosinnassa.⁷⁰

Yhdenvertaisuuslailla pyritään työpaikoilla siihen, että yhdenvertaisuuden edistämisestä muodostuu osa työpaikan säännöllistä kehittämistoimintaa. Tällöin työpaikan yhdenvertaisuustilannetta tarkastellaan määräajoin ja tarpeen vaatiessa tehdään muutoksia ja täsmennyksiä aiempiin edistämistoimenpiteisiin, mikäli ne eivät ole olleet riittäviä.⁷¹ Työnantajan velvollisuutena on arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeiden mukaan kehitettävä työoloja ja toimintatapoja, joita noudatetaan työntekijöitä valittaessa ja heitä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Edistämistoimenpiteiden on oltava tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia ottaen huomioon työpaikan toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet.⁷² Suunniteltaessa edistämistoimenpiteitä otetaan huomioon esimerkiksi yrityksen koko ja työntekijöiden lukumäärä, sillä pieniltä yrityksiltä ei voida vaatia yhtä laajoja edistämistoimenpiteitä kuin suurilta yrityksiltä. Jos työntekijöiden joukossa on vähemmistöryhmiä, voidaan pieniltäkin yrityksiltä vaatia erityisiä edistämistoimenpiteitä.⁷³ Edistämistoimenpiteiden tavoitteena on, että työpaikan menettelytavat muun muassa työhönotossa, tehtäviä jaettaessa, koulutukseen pääsystä päätettäessä, palkasta ja työsuhteisiin liittyvistä etuuksista päätettäessä sekä työntekoon ja työsuhteisiin liittyviä velvollisuuksia määritettäessä ovat aidosti syrjimättömiä⁷⁴.

Työsopimuslaissa yhdenvertaisuudesta käytetään termiä tasapuolinen kohtelu. Tasapuolisella kohtelulla tarkoitetaan sitä, että samanlaisia tapauksia kohdellaan samalla tavalla ja erilaisia tapauksia kohdellaan eri tavalla. Työsopimuslain 2 luvun 2 §:n mukaan työnantajan kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti ja erilainen kohtelu on mahdollista vain, jos siihen on työntekijän työtehtäviin, asemaan tai työoloihin liittyvä asiallinen ja

⁶⁷ YhdenvertL 8.2 §.

⁶⁸ YhdenvertL 11 §.

⁶⁹ YhdenvertL 9 §.

⁷⁰ Leppänen 2015, s. 56-57.

⁷¹ Leppänen 2015, s. 15.

⁷² YhdenvertL 7.1-2 §.

⁷³ Leppänen 2015, s. 15.

⁷⁴ HE 19/2014 vp, s. 64.

hyväksyttävä syy. Hyväksyttävää syytä tarkastellaan objektiivisesti. Hyväksyttävänä syynä voidaan pitää esimerkiksi kannustavan palkkausjärjestelmän käyttäminen, jos sen mukaisen palkkauksen määräytymiseen eivät vaikuta syrjivät tai muutoin epäasialliset syyt.⁷⁵ Tasapuolisen kohtelun vastaista ei ole myöskään tilanteet, joissa työntekijät asetetaan erilaiseen asemaan suoritettavan työn luonteeseen liittyvien erityisvaatimuksien vuoksi⁷⁶.

Tasapuolista kohtelua ja syrjintää säännellään myös tasa-arvolaisissa. Tasa-arvolain 1 § mukaan sen tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.

Työnantajan tulee ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon tasapuolisen kohtelun periaate ja syrjinnän kieltö. Alisuoriutumistilanteissa tasapuolisen kohtelun periaatteen merkitys korostuu erityisesti arvioitaessa ja vertailtaessa työntekijöitä työhönotossa ja työn- teon seurannassa. Tasapuolisen kohtelun periaatteen vastaista voi olla esimerkiksi yrityksen varoituskäytäntö silloin, kun samanlaisesta alisuoriutumistilanteesta ei ole annettu muille varoitusta tai annettujen varoitusten määrä on riippuvainen työntekijästä, eikä viasta tai laiminlyönnistä.⁷⁷

4.2 Työhönotto

Työsopimuslaissa ei ole määritelty työhönoton käsitettä. Oikeuskirjallisuuden mukaan työhönotto alkaa työpaikkailmoituksella ja päättyy, kun lopullinen valintapäätös on tehty. Työhönotto on prosessi, joka sisältää kaikki työsuhteen syntymiseen johtavat toimenpiteet rekrytoinnin valmistelusta aina työntekijän valintaan asti. Työnhakuprosessi sisältää työnhakuilmoituksen, työhakemuksen asiakirjoineen, henkilöarvioinnin haastatteluineen, työnhakijan testaamisen, työhdoista neuvottelemisen, valintapäätöksen ja siitä tiedottamisen. Myös työsopimuksen solmiminen voidaan katsoa olevan osana työhönottoprosessia.⁷⁸

Uuden työntekijän rekrytointi on merkittävä päätös, joka vaatii jokaiselta rekrytoivalta yritykseltä riittävästi aikaa ja resursseja sen suorittamiseen⁷⁹. Uuden työntekijän valintaan liittyy aina epävarmuutta ja riskejä. Työhönottoprosessista vastuun ottavalla esimiehellä on huolehdittavanaan tärkeä ja merkittävä tehtävä, sillä jokaisen yrityksen työntekijän

⁷⁵ HE 157/2000 vp, s. 69.

⁷⁶ TSL 2:2.1.

⁷⁷ Koskinen – Dahlström 2018, s. 23-24.

⁷⁸ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2008, s. 30-31.

⁷⁹ Hietala – Kaivanto – Valvisto 2017, s. 43.

työpanos vaikuttaa siihen, miten tuloksellisesti ja tuottavasti yrityksen kokonaisuus toimii.⁸⁰

Suunnitelmallisesti ja huolellisesti toteutettu työhönottoprosessi on ensisijainen ja hyvä tapa ennaltaehkäistä alisuoriutumista yrityksessä. Tällöin parhaassa tapauksessa alisuoriutuja ei alun perinkään tule valituksi tai on ainakin mahdollista minimoida riski sellaisen henkilön valitsemisesta.⁸¹ Uudesta työntekijästä voi kuitenkin ilmetä työsuhteen aikana alisuoriutujan piirteitä, vaikka työnantaja toteuttaisi työhönottoprosessin mahdollisimman perusteellisesti.

Oikean henkilön löytämisessä kiinnitetään huomiota hakijan ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten persoonallisuuteen ja motivaatioon sekä henkilökemioiden kohtaamiseen haastateltavan ja haastattelijan välillä⁸². Esimiehen on ensin selvitettävä itselleen uuden työtehtävän vaatimukset ja siinä menestymisen kriteerit, jonka jälkeen arvioidaan työnhakijoiden sopivuutta niihin⁸³. Harvoin löytyy henkilö, joka olisi täysin sopiva ja valmis kyseiseen työhön. Tällöin on tärkeää, että työhönottoa hoitava esimies erottaa olennaisen tiedon epäolennaisesta. On osattava erottaa toisistaan ne asiat, jotka uudelle työntekijälle voidaan opettaa niistä asioista, joita hän ei voi asenteensa tai personallisuutensa takia omaksua.⁸⁴

Työhönottoprosessia hoitava esimies päättää tilannekohtaisesti siitä, mitä asioita hän haluaa painottaa kunkin työnhakijan kohdalla. Esimies tekee yksilökohtaisia kysymyksiä hakemuksen ja ansioluettelon perusteella, sillä keskeistä on tuoda esiin uuden työn kannalta tärkeiksi katsotut seikat, kuten työnhakijan työhistoria, motivaatio, asenne ja koulutus.⁸⁵ Haastattelutilanteissa on kyse päätelmistä, tiedon jalostamisesta ja johtopäätösten tekemisestä. Työnhakija ei ole vastuussa työnantajan tekemistä mahdollisista vääristä tai liian laajoista johtopäätöksistä.⁸⁶ Esimiehen tehtävänä on tulkita saamiaan tietojaan niin, että siitä seuraa oikea rekrytointipäätös ja siten myös yrityksen menestyminen. Työhön soveltuvuutta tulee arvioida objektiivisesti eli puolueettomasti ja yleispätevästi. Arvioinnin on oltava myös kokonaisarviointia, jossa otetaan huomioon kaikki tarjottavaan työhön ja työnhakijan soveltuvuuteen vaikuttavat seikat.⁸⁷

Työhönottotilanteessa työnantaja voi pakottavan lainsäädännön rajoissa valita vapaasti mielestään sopivimman henkilön työhön⁸⁸. Työhön valittavalta voidaan edellyttää tiettyjä

⁸⁰ Markkanen 2009, s. 21.

⁸¹ Koskinen – Dahlström 2018, s. 25.

⁸² Markkanen 2009, s. 55.

⁸³ Hietala – Kaivanto – Valvisto 2017, s. 45.

⁸⁴ Hietala – Kaivanto – Valvisto 2017, s. 46-47.

⁸⁵ Markkanen 2009, s. 123.

⁸⁶ Markkanen 2009, s. 159.

⁸⁷ Koskinen – Dahlström 2018, s. 27.

⁸⁸ Syrjänen 2007, s. 115.

kelpoisuusvaatimuksia, kuten koulutusta ja kokemusta. Kelpoisuusvaatimukset eivät kuitenkaan saa olla syrjiviä.⁸⁹ Sallittua on esimerkiksi korostaa valinnassa henkilön ahkeruutta, aloitetykyä tai muita työn kannalta tärkeitä henkilöön liittyviä ominaisuuksia. Riskinä kuitenkin on, ettei työnhakija kerro olevansa alisuoriutuja tai hän voi antaa itsestään liian positiivisen kuvan.⁹⁰

Työntekijän velvollisuutena on tuoda esiin kaikki tarjottavan työn kannalta merkitykselliset seikat työhönoton aikana. Harhaanjohtaminen voi liittyä esimerkiksi työnhakijan soveltuvuuteen työhön, osaamiseen tai kykyihin.⁹¹ Työntekijän antaessa työhönottotilanteessa harhauttavia tietoja työkokemuksestaan, koulutuksestaan, osaamisestaan tai jättäessään oikaisematta työnantajan väärän käsityksen voidaan perustellusti katsoa työnantajan menettäneen luottamuksen työntekijään. Tilanne on kuitenkin toinen, jos työnantaja ei ole täyttänyt velvollisuuttaan ottaa selvää esimerkiksi työntekijän kokemuksesta ja koulutuksesta (työnantajan selonottovelvollisuus).⁹² Tällainen tilanne koituu työnantajan vahingoksi myös silloin, kun työntekijä ei suoriudu työtehtävistään ja alisuoriutuu.

Työnantajan velvollisuutena on antaa työnhakijoille oikea ja riittävä kuva yrityksestä ja tarjottavasta tehtävästä. Väärän kuvan antaminen valitulle henkilölle voi johtaa siihen, ettei hän motivoitu työstä eikä suoriudu siitä menestyksekkäästi, jolloin riskinä on alisuoriutuminen.⁹³ Työnantajan tehtävänä on selvittää työntekijän sopivuus työhön ennen työsuhteen alkua tai viimeistään koeajan aikana.

4.3 Perehdyttäminen työhön

Uuden työntekijän työsuhde alkaa, kun työ sopimus on allekirjoitettu ja työntekijä aloittaa työn tekemisen. Työsuhde alkaa sekä työnantajalle että työntekijälle merkittävällä prosessilla, perehdyttämisellä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, jotka auttavat ja tukevat uutta työntekijää erityisesti hänen työnsä alussa, mutta myös työsuhteen aikana.⁹⁴ Uuden työntekijän työssä onnistumiseen ja viihtymiseen vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset valmiudet, tiedot ja taidot, mutta pitkälti myös vastaanottavan yrityksen, erityisesti esimiehen taidot ottaa uusi työntekijä vastaan⁹⁵.

Työnantajan velvollisuutena on perehdyttää työntekijä riippumatta siitä, aloittaako hän täysin uudessa työpaikassa vai jatkaako hän samassa työpaikassa, mutta uusissa työ-

⁸⁹ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2008, s. 35.

⁹⁰ Koskinen – Dahlström 2018, s. 28.

⁹¹ Koskinen 2005, s. 2.

⁹² Koskinen – Nieminen – Valkonen 2008, s. 163.

⁹³ Koskinen – Dahlström 2018, s. 28-29.

⁹⁴ Kjelin – Kuusisto 2003, s. 13-14.

⁹⁵ Honkaniemi – Junnila – Ollila – Poskiparta – Rintala-Rasmus – Sandberg 2007, s. 154.

tehtävissä. Perehdyttämisen tarkoituksena on saattaa uusi työntekijä osaksi yrityksen työympäristöä, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä ja saavuttamaan näin täyden suoritustason uudessa työssään. Perehdyttäminen myös luo pohjan, jonka avulla uusi työntekijä suuntaa yrityksessä sekä antaa tavoitteen ja vision, jota kohti uusi työntekijä pyrkii.⁹⁶

Työntekijän perehdyttäminen perustuu lainsäädäntöön ja työsopimukseen. Työsopimuslain 2 luvun 1 § koskee työnantajan yleisvelvoitetta. Sen mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijöiden työstä suoriutumisesta yrityksen toiminnan, tehtävää työtä tai työmenetelmien muuttuessa tai kehittyessä. Työnantajan on myös edistettävä työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan.

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa uuden työntekijän eli tulokkaan vastaanottamisella ja keskustelulla, joiden tarkoituksena on tutustuminen ja perehdyttämisohjelman esittely. Keskustelun aikana on tärkeää tuoda esiin perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jolloin tulokkaalta odotetaan tuloksien syntymistä. Tulokkaalle kerrotaan hänen toimenkuvansa ja rooli yrityksen tavoitteiden ja strategian toteutumisen kannalta. Perehdyttämisen tulee edetä niin, että tulokas saa rauhassa ensin keskittyä kuuntelemaan, oppimaan ja kyselemään. Perehdyttämisen aikana tulokas tekee työtä perehdyttäjän opastuksella ja vasta myöhemmin itsenäisesti.⁹⁷

Perehdyttämisohjelma luo pohjan, työnjaon ja aikataulun perehdyttämiselle⁹⁸. Hyvin suunniteltu perehdyttämisohjelma on helppo ottaa käyttöön ja ajankuluessa siitä tulee yrityksessä vakiintunut toimintatapa. Perehdyttämisohjelmassa painotetaan kyseessä olevan alan ja yrityksen keskeisiä seikkoja. Sitä tulee tarpeen vaatiessa päivittää ja ajantasaistaa. Perehdyttämisohjelman eri osa-alueiden vastuut voidaan jakaa eri henkilöiden kesken.⁹⁹ Perehdyttämisen etenemistä seurataan tarkistuslistan avulla, jonka työturvallisuuskeskus on luonut. Sen tarkoituksena on seurata, että jokainen perehdytyksen osa-alue on käyty läpi perehdytettävän kanssa.¹⁰⁰

Perehdyttäjänä toimii esimies tai esimerkiksi henkilöstöasiantuntija. Perehdyttäjien tulee olla etukäteen harkittuja ottaen huomioon heidän tietonsa, taitonsa, asenteensa ja valmiutensa.¹⁰¹ Perehdyttäjällä on suuri vaikutus siihen, miten tulokas tutustuu uuteen työhönsä ja työyhteisöönsä. Perehdyttäjiksi valitaan halukkaita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Perehdyttäjiä koulutetaan tarpeen vaatiessa. Tarpeen tullen perehdytyksen aikana voidaan miettiä, olisiko mahdollista muuttaa työntekijän työkuva paremmin hänen vahvuuksiaan vastaavaksi.¹⁰²

⁹⁶ Kjelin – Kuusisto 2003, s. 13-14.

⁹⁷ Östberg 2015, s. 118-119.

⁹⁸ Kjelin – Kuusisto 2003, s. 198.

⁹⁹ Östberg 2015, s. 118.

¹⁰⁰ Työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslista.

¹⁰¹ Östberg 2015, s. 116.

¹⁰² Honkaniemi – Junnila – Ollila – Poskiparta – Rintala-Rasmus – Sandberg 2007, s. 158.

Perehdytys, joka on hyvin ja perusteellisesti tehty sitouttaa uuden työntekijän nopeasti yrityksen tulosta tuottavaksi työntekijäksi. Tarvittavaan perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat uuden työntekijän työtehtävät, työsuhteen pituus, tuleva rooli yrityksessä, ammattitaito, aikaisempi työkokemus ja ikä. Lähtökohtaisesti kokeneemmalla työntekijällä on nuorempaa työntekijää enemmän tietoa erilaisista tehtävistä ja työyhteisöistä, joten heidän odotetaan perehtyvän uuteen työhön nopeammin. Vastaavasti työntekijällä, joka on aiemmin työskennellyt samalla alalla tai saman sisältöisissä tehtävissä on selkeämpi yleiskäsitys tulevasta työstä, jolloin hän ei vaadi samanlaista perehdytystä kuin henkilö, joka tulee täysin toiselta alalta. On kuitenkin muistettava, että uusi yritys tuo aina mukanaan uudet tavoitteet ja tavat toimia sekä erilaisen työyhteisön.¹⁰³

Jos perehdyttämisen tarkoituksena on vain tulokkaan sopeutuminen, jää perehdyttämistilanteen luoma mahdollisuus vahvistaa yrityksen uudistumiskykyä hyödyntämättä. Uudelle työntekijälle tulee antaa mahdollisuus kyseenalaistaa yrityksessä totuttuja toimintatapoja ja tuoda esiin vaihtoehtoisia tapoja ja niiden toimivuutta.¹⁰⁴ Yrityksen kannalta perehdyttäminen on merkittävä keino saada uusi työntekijä tuottavaksi ja lisätä näin yrityksen kannattavuutta ja menestymistä. Perehdyttäminen vaatii aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee myöhemmin moninkertaisena takaisin, kun uuden työntekijän suoritustaso on tuottavimmillaan, jolloin hän ei tarvitse jatkuvaa ohjausta eikä alisuoriudu.¹⁰⁵

Mikäli uutta työntekijää ei perehdytetä tai perehdyttäminen jää puutteelliseksi, voi se johtaa alisuoriutumistilanteeseen. Tilannetta ei kuitenkaan voida katsoa työntekijän viaksi tai laiminlyönniksi, vaan tilanteesta vastuu on työnantajalla, sillä hän ei ole suorittanut hänelle kuuluvaa velvollisuuttaan. Vetoaminen työntekijän alisuoriutumiseen edellyttää, että työnantaja on suorittanut velvollisuutensa perusteellisesta perehdyttämisestä.¹⁰⁶

Työnantajalta edellytetään työntekijän perehdyttämistä tarvittaessa myös työsuhteen aikana. Perehdyttäminen työsuhteen aikana on tietojen ja taitojen lisäämistä. Perehdyttämistä tarvitaan esimerkiksi silloin, kun työmenetelmät muuttuvat tai yritykseen hankitaan uusia koneita, laitteita tai muita apuvälineitä. Lisäksi tarvitaan säännöllistä koulutusta, jos tietynlaista työtä esiintyy yrityksessä vain harvoin ja sellaisen työn ammattitaito heikentyy. Työsuhteen aikana työnantaja voi muokata työntekijöiden työn sisältöä ja työnjakoa. Tällöin työntekijöiden ammattitaito säilyy ja kehittyy, työntekijöiden kokemus stressi vähenee ja motivaatio kasvaa.¹⁰⁷ Myös työntekijän työnkuvan muuttaminen vaatii perehdyttämistä ja kouluttamista.

¹⁰³ Östberg 2015, s. 115-117.

¹⁰⁴ Östberg 2015, s. 117.

¹⁰⁵ Östberg 2015, s. 115.

¹⁰⁶ Koskinen – Dahlström 2018, s. 37.

¹⁰⁷ Valpola 2000, s. 51.

Työnantajalla on velvollisuus järjestää työntekijälle asianmukainen ja tarpeellinen perehdytys tai koulutus työsopimuksessa määriteltyihin työtehtäviin, jos työntekijän ammattitaito työsuhteen aikana heikkenee. Esimerkiksi perhevapaalta palaavan työntekijän ammattiosaaminen on voinut perustellusti heiketä, sillä alalla on voinut tapahtua kehitystä ja työmenetelmät ovat muuttuneet hänen ollessaan poissa töistä. Tällöin työnantajan on järjestettävä perehdyttämiseen verrattavaa koulutusta, jotta perhevapaalta palaavan olisi mahdollista palata aikaisempaa työtä lähinnä vastaavaan työhön ja hänellä on mahdollisuus suoriutua työstään sen edellyttämällä tavalla.¹⁰⁸

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334) 16 §:n 1 momentissa edellytetään, että yritys laatii henkilöstö- ja koulutussuunnitelman työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tavoitteena on, että työntekijät sopeutuvat muuttuneisiin työtehtäviin ja voivat siten antaa parhaan mahdollisen työpanoksensa yritykselle¹⁰⁹. Työntekijöiden perehdyttäminen ja koulutus työsuhteen aikana on yrityksen kannalta liiketoimintaa tukevaa toimintaa.

4.4 Koeaika

Työsuhteen alussa voidaan sopia koeajasta. Koeajan käyttäminen uuden työntekijä kohdalla on nykyisin hyvin yleistä, sillä se on sekä työnantajan että työntekijän edun mukaista. Koeaika antaa työnantajalle mahdollisuuden selvittää, onko työntekijä soveltuva hänelle tarjottuun työhön ja vastaavasti työntekijällä on mahdollisuus selvittää, onko työ sellaista, jota hän haluaa tehdä. Molemmat työsuhteen osapuolet voivat siten arvioida puolin ja toisin soveltuvuutta ja sopivuutta työhön.¹¹⁰

Työsopimuslain 1 luvun 4 §:ssä säädetään koeajasta. Koeaikaa koskevaa pykälää muutettiin 1.1.2017 alkaen. Muutoksen myötä koeajan enimmäispituus piteni neljästä kuukaudesta kuuteen kuukauteen ja työnantajalle annettiin oikeus pidentää koeaikaa kuukaudella kutakin työkyvyttömyys- tai perhevapaajaksoihin sisältyvää 30:tä kalenteripäivää kohden, jos työntekijä on koeaikana ollut työkyvyttömyyden tai perhevapaan vuoksi poissa työstä. Työnantajan on ilmoitettava työntekijälle koeajan pidentämisestä ennen koeajan päättymistä. Muutoksen tarkoituksena on madaltaa työnantajan työllistämiskynnystä.¹¹¹

Koeaika voi koskea sekä toistaiseksi voimassa olevaa että määräaikaista työsopimusta. Määräaikaisessa työsuhhteessa koeajan pituus saa olla korkeintaan puolet työsopimuksen kestosta, mutta ei kuitenkaan enempää kuin kuusi kuukautta.¹¹² Koeajan käyttämisestä ja

¹⁰⁸ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2008, s. 68. Ks. KKO 1995:152.

¹⁰⁹ Antola – Parnila – Skurnik-Järvinen 2008, s. 30.

¹¹⁰ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 161-162.

¹¹¹ HE 105/2016 vp, s. 15.

¹¹² TSL 1:4.1-2.

kestosta on sovittava aina erikseen, jotta se tulee sovellettavaksi. Sopimista ei ole sidottu määrämuotoon, vaan riittää, että molemmat osapuolet ymmärtävät, että kysymys on koeaikasopimisesta. Koeajasta sovitaan lähtökohtaisesti työsopimuksessa, mutta myös joissakin työehtosopimuksissa voi olla määräyksiä siitä.¹¹³ Työnantajan tulee ilmoittaa työntekijälle, jos työnantajaa sitovassa työehtosopimuksessa on määräys koeajasta, muussa tapauksessa se ei ole sitova¹¹⁴.

Koeajan aikana molemmilla osapuolilla on oikeus purkaa työsopimus (koeaikapurku) ilman erityisiä päättämisperusteita. Työsopimusta ei kuitenkaan ole oikeutta purkaa syrjivillä tai muutoinkaan koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisilla perusteilla.¹¹⁵ Epäasiallisena perusteena voivat olla aiheettomat epäilyt esimerkiksi työntekijän terveydentilasta¹¹⁶. Ennen koeaikapurkua työnantajan on kuultava työntekijää ja annettava ilmoitus työsopimuksen päättymisestä. Työntekijälle ei tarvitse ennen koeaikapurkua antaa varoitusta. Koeaikapurussa työsopimus päättyy välittömästi.¹¹⁷ Jos työsopimusta ei pureta koeajan päättymisen jälkeen alun perin tehty sopimus jatkaa voimassaoloaan.

Koeajan aikana selvitetään uuden työntekijän soveltuvuus työhön¹¹⁸. Soveltumattomuus tilanteissa kyse voi olla työntekijän sopeutumattomuudesta työhönsä, alalle tai työpaikan erityisiin olosuhteisiin¹¹⁹. Sopeutumattomuus voi liittyä myös työntekijän muunlaiseen käyttäytymiseen työpaikalla eikä sen tarvitse aina koskea itse työsuoritusta¹²⁰. Koeaikapurku voi tulla kyseeseen myös alisuoriutumistilanteissa, jos esimerkiksi työn tulos ei ole riittävää¹²¹. Lisäksi työntekijän myöhästymiset ja luvattomat poissaolot voivat luoda perusteen koeaikapurkuun¹²².

Alisuoriutumisen ennaltaehkäisemisen kannalta tärkeää on arvioida työntekijän soveltuvuutta ja sopivuutta työhön. Arviointi voi kuitenkin osoittautua hankalaksi, sillä voi olla vaikea löytää hyvää vertailukohdetta. Uuden työntekijän vertaaminen esimerkiksi kokenempiin työntekijöihin ei todennäköisesti anna kovin realistista kuvaa, sillä on perusteltua, ettei uudella työntekijällä ole samanlaisia valmiuksia suoritua työstä. Alisuoriutuminen yksinään voi muodostaa pätevän purkuperusteen, mutta usein siihen liittyy vahvasti myös muita seikkoja, jotka ovat riittäviä ja oikeuttavat koeaikapurkuun. Alisuoriutumista helpommin voi olla näytettävissä purkuperusteena työntekijän soveltumattomuus tai sopimattomuus työhön.¹²³

¹¹³ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 158-159.

¹¹⁴ TSL 1:4.3.

¹¹⁵ TSL 1:4.

¹¹⁶ Ks. KKO 1980 II 110.

¹¹⁷ TSL 1:4.

¹¹⁸ Ks. HHO 26.4.2017 S 16/1236.

¹¹⁹ Ks. TT 1989-156 ja TT 1986-69.

¹²⁰ Koskinen – Dahlström 2018, s. 149.

¹²¹ Ks. TT 1985-116.

¹²² Ks. TT 1987-106.

¹²³ Koskinen – Dahlström 2018, s. 33-34.

Koeaikapurussa todistustaakka on jaettu työnantajan ja työntekijän välillä. Työntekijän tulee esittää selvitys ja yksilöidä ne seikat, joiden perusteella on perusteellista epäillä työsopimuksen purkamisen johtuneen jostakin epäasiallisesta katsottavasta syystä. Jos epäasiallisen syyn olemassaolo ei sellaisenaan ilmene asiassa esiin tulleista seikoista, työntekijän tulee lisäksi tarvittaessa saattaa todennäköiseksi, että työsopimuksen purkaminen on voinut johtua epäasiallisesta syystä. Vasta sen jälkeen on työnantajan on näytettävä toteen se, että työsopimuksen purkamisen syy on ollut työsopimuslain edellyttämien tavoin asiallinen.¹²⁴

Työnantajan kannalta koeajan merkitys korostuu silloin, kun työntekijä on perehdytetty työhönsä riittävällä ja huolellisella tavalla. Mitä nopeammin työntekijä pystyy tekemään työnsä täysipainotteisesti, sitä aikaisemmin työnantaja pääsee arvioimaan työntekijän suoritustasoa.¹²⁵

4.5 Tavoitteen asettaminen ja arviointi

Tavoite on yksittäisen henkilön, tiimin tai yksikön päämäärä, joka tulee saavuttaa tiettyyn ajankohtaan mennessä. Tavoitteen tulee olla selkeä ja yhdenmukainen yrityksen olemassaolon, arvojen ja toiminnan luonteen kanssa, jotta tavoitteet ovat yrityksen liiketoimintaa tukevia.¹²⁶ Yrityksen kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä tuntee omien tavoitteidensa lisäksi tiimin ja yksikön tavoitteet sekä toimii yhteisvastuullisesti, sillä muuten jonkun toisen tavoite voi kärsiä, vaikka oma toteutuisikin.¹²⁷

Tavoitteen asettaminen on tärkeää, sillä työntekijät suhtautuvat työhönsä tehokkaammin, kun he tietävät ennalta, mitä heiltä odotetaan¹²⁸. Työntekijän tulee saada olla mukana suunnittelemassa hänelle asetettavia tavoitteita. Työntekijä on yleensä oman työnsä asiantuntija, joten esimiehen on kannattavaa pyytää työntekijää tuomaan näkemyksensä esiin siitä, mikä on hänen mielestään sopiva tavoite ja miten sitä tulisi seurata. Sen jälkeen pohditaan yhdessä tavoitteen soveltuvuutta ja toimivuutta. Näin työntekijä saadaan sitoutumaan työhönsä ja pyrkimään parhaimpaan suoritukseensa.¹²⁹ Kun tavoitteet on sovittu ja asetettu, tulee esimiehen selventää vielä, mikä on hyväksyttävän suorituksen vähimmäistaso, mikä on tavoitetaso ja millainen on huippusuoritus.¹³⁰ Suurin syy työntekijöiden heikkoon suoritustasoon ja siitä seuranneisiin ongelmiin, kuten alisuoriutumiseen ovatkin eriävät käsitykset odotuksista ja tavoitteista¹³¹.

¹²⁴ KKO 2009:35: perustelut kohta 10.

¹²⁵ Koskinen – Dahlström 2018, s. 34.

¹²⁶ Aarnikoivu 2016, s. 127.

¹²⁷ Kansanen 2004, s. 45.

¹²⁸ Kansanen 2004, s. 48.

¹²⁹ Aarnikoivu 2016, s. 126-127.

¹³⁰ Meretniemi 2012, s. 47.

¹³¹ Kansanen 2004, s. 48.

Kun tavoitteet ja vastuualueet ovat selvillä, saavutetaan merkittäviä etuja. Selkeiden tavoitteiden- ja vastuualuekuvauksien avulla ymmärretään työtehtävien olemassaolo ja tarkoitus. Työntekijä osaa laittaa tärkeysjärjestykseen ja kohdistaa oman toimintansa työnsä kannalta keskeisiin asioihin. Tällöin työaika on tehokkaassa käytössä. Tavoitteiden avulla työntekijät kehittyvät ja oppivat, kun omaa suoritusta voi verrata aikaisempiin työsuorituksiin ja siten päästään jatkuvaan kehittämiseen. Tavoitteiden avulla työn organisointi ja työntekijän oman osaamisen riittävyuden arviointi helpottuu. Vuorovaikutus lisääntyy, kun tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien avulla tiedotetaan tärkeät asiat muille työntekijöille ja siten voidaan tarvittaessa tarjota apua ja tukea toisille. Kun tavoitteet on perusteellisesti suunniteltu ja yhdessä sovittu, se mahdollistaa työntekijöiden arvioinnin, kehittämisen ja palkitsemisen.¹³²

Tavoite voi olla määritelty työ- tai työehtosopimuksessa taikka siitä voidaan sopia muulla tavoin joko kirjallisesti tai suullisesti, kuten kehityskeskustelussa. Suullisesti sovitusta tavoitteesta on hyvä kirjoittaa muistio, joka allekirjoitetaan näytön varmistamiseksi. Tavoitteita koskien työpaikoilla on voinut hiljaisesti vakiintua käytäntö, mikäli työnantaja on hyväksynyt tietyn suoritustason, kun hän ei ole reagoinut sen alittumiseen tai hän on kehunut tietylle suoritustasolle ylittäneitä työntekijöitä taikka hän on moittinut työntekijöitä, jotka eivät ole ylittäneet tiettyyn suoritustasoon. Tietyille aloille voi olla myös vakiintunut tietynlainen käytäntö siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan.¹³³ Lisäksi yrityksissä voidaan ajatella, että tavoitteet ja niiden edellyttämä toiminta ovat itsestäänselviä. Käytännössä tavoitteet harvoin kuitenkin ovat kaikille selkeitä tai ei ainakaan tiedetä niitä keinoja, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa.¹³⁴ Tavoitteen ja sen edellyttämän toiminnan tulee olla selkeästi molempien osapuolien tiedossa ja ymmärrettynä, jotta päästään mittaamaan työntekijöiden suorituksen tasoa. Tässä auttaa niiden kirjaaminen kirjalliseen muotoon.

Tavoitteen asettamisessa voidaan käyttää apuna SMART-muistisääntöä, jonka mukaan hyvin muotoiltu tavoite on

Spesifinen

Mitattavissa

Ajansuhteen seurattavissa ja asiaan liittyvä

Realistinen ja riittävän haasteellinen

Tuloksiin johtava¹³⁵

¹³² Kansanen 2004, s. 50-51.

¹³³ Koskinen – Dahlström 2018, s. 39-40.

¹³⁴ Järvinen – Rantala – Ruotsalainen 2014, s. 20-21.

¹³⁵ Kauhanen 2012, s. 69.

Tavoitteen seurannan onnistumiseksi tavoitteiden tulisi olla helposti mitattavia. Mitattavuus voi olla määrällistä tai laadullista¹³⁶. Jos tavoite ei ole helposti mitattavissa, tavoitteen onnistumisen arviointi on pitkälti tunnepohjainen mielipideasia¹³⁷. Pelkästään rahamäärässä mitattavat tavoitteet voivat saada työntekijät stressaantuneiksi, eivätkä ne siten palvele tarkoitustaan. Tavoitteiden tulisi sisältää myös laadullisia tavoitteita, jolloin taustalla voisivat olla sellaiset työntekijöille tärkeät asiat, joissa he haluavat onnistua ja niissä onnistuminen on tärkeää. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi reklamaatioiden väheneminen, hävikin pieneneminen ja asiakaspalautteen myönteinen kehitys. Kun tavoitteet perustuvat työntekijöille merkittäviin asioihin, he sitoutuvat paremmin tavoitteiden saavuttamiseen ja koko yritykseen. Työntekijöille tärkeisiin seikkoihin perustuvien tavoitteiden tulee kuitenkin olla yrityksen kokonaistavoitteiden mukaisia.¹³⁸

Tavoitteen mittaamisessa otetaan huomioon ajankohta, johon mennessä tavoite tulee olla saavutettuna. Ajan tulee olla kohtuullinen tavoitteeseen nähden. Aika ja käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat siihen, onko tavoite realistinen.¹³⁹ Tavoitteen haasteellisuuden vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, sillä jollekin sopiva tavoite voi olla taas toiselle liian helppo tai aivan liian vaikea. Tavoitteen arvioinnissa merkitystä on sillä kuka sen suorittaa. Arvioijan tulee olla objektiivinen ja työn suorittamista läheltä seurannut henkilö. Arvioija on yleensä lähiesimies, sillä hän on mukana johtamiensa työntekijöiden jokapäiväisessä työnteossa.¹⁴⁰

Tavoitteen arviointi suoritetaan vertailulla. Työsuoritusta verrataan ensisijaisesti työntekijälle asetettuun tavoitteeseen, mutta se voidaan suorittaa myös vertaamalla työntekijän aikaisempiin työsuorituksiin tai samassa asemassa oleviin muihin työntekijöihin. Jos tavoitteet ovat olleet realistisia vertailu on yksinkertaisinta suorittaa vertaamalla työntekijän suoritusta hänelle asetettuun tavoitteeseen. Mikäli työnteke-olosuhteet ovat pysyneet suhteellisen samana eikä työntekijästä riippumattomat seikat, kuten menekin huononeminen tai suhdannevaihtelut ole päässyt olennaisesti vaikuttamaan tuloksiin voidaan vertailu suorittaa vertaamalla työntekijän aikaisempiin työsuorituksiin. Vertailun suorittaessa suhteessa muihin työntekijöihin tulee huomioida tasapuolisen kohtelun periaate. Vertailu suoritetaan suhteessa vertailuhenkilöön, kuten työntekijän kollegaan, saman osaston tai yksikön työntekijään tai yrityksen koko henkilöstöön. Vertailun kohde voi olla myös kuvitteellinen eli millainen työntekijän työsuorituksen voitaisiin objektiivisesti olettaa olevan. Vertailukohteen valinnassa huomioidaan samankaltaisuus työntekijän aseman ja olosuhteiden kanssa sekä työtehtävien ja koulutustaustan yhdenmukaisuus.¹⁴¹

¹³⁶ Kansanen 2004, s. 55.

¹³⁷ Hietala – Kaivanto – Valvisto 2017, s. 226.

¹³⁸ Haapalainen 2005, s. 53.

¹³⁹ Kansanen 2004, s. 55.

¹⁴⁰ Salminen 2006, s. 28.

¹⁴¹ Kuoppamäki 2008, s. 42-43.

4.6 Työnseuranta

Työtä ja tavoitteiden saavuttamista tulee seurata. Se on perusteltua, sillä työntekijä tekee työtään johdon ja valvonnan alaisuudessa¹⁴². Esimies seuraa työtä ja yrityksen tilannetta suhteessa sovittuun, odotettuun ja toivottuun¹⁴³. Työtä seurataan säännöllisesti. Säännöllisen seurannan avulla ongelmiin voidaan puuttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Seuranta voi olla jatkuvaa tai niin sanotusti pistokokeilla tapahtuvaa. Seurannaksi ei riitä pelkkä läsnäolon toteaminen.

Myös työntekijöiden kannalta on tärkeää, että heillä on mahdollisuus seurata onnistumistaan asetetuissa tavoitteissaan ja päämäärissään. Onnistumisen seuranta pidetään yhtä tärkeänä kuin tavoitteiden asettamisesta. Seuraamalla omaa työtään työntekijät pysyvät motivoituneina ja pystyvät tarvittaessa muuttamaan käyttäytymistään sekä näkevät, millaisia vaikutuksia käyttäytymisen muuttamisella on.¹⁴⁴

Onnistumisen johdosta työntekijälle annetaan positiivista palautetta ja tunnustusta työn arvostamisesta. Positiivista palautetta ja tunnustuksia ei tule antaa ilman perusteltua syytä. Niiden antaminen ilman perusteltua syytä voi alisuoriutumistilanteessa estää irtisanomiskynnyksen ylittymisen.¹⁴⁵

Johto voi yhdistää tavoitteiden seuraamiseen taloudellisia kannustimia. Kannustimina voivat olla esimerkiksi henkilökohtaiset lisät, bonukset ja tulospalkkaus. Tulospalkkaus perustuu asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja se voidaan kohdistaa henkilölle, ryhmälle tai koko yritykselle. Palkkio ei saa muodostua itsestäänselvyydeksi niin, että edun saavuttamiseksi työntekijän ei ole tarvinnut nähdä vaivaa.¹⁴⁶ Taloudellisen palkinnon tulee olla osoitus siitä, että työntekijä tekee työnsä hyvin, jopa yli odotusten eikä alisuoriudu.

Työn seurannan kannalta keskeistä on yrityksen kirjalliset työsäännöt. Työsäännöt ovat ohjeistuksia työpaikan menettelytavoista. Työsäännöissä voidaan sopia esimerkiksi varoituskäytännöstä ja sairauspoissaolojen ja myöhästymisestä ilmoittamisesta. Työsäännöt sisältävät myös ohjeistusta koskien häirintä- ja syrjäntätilanteita. Osa työsäännöistä voi perustua lakiin tai työehtosopimukseen.¹⁴⁷ Työsäännöt tulee neuvotella ja sopia yhdessä henkilöstön kanssa, jotta niistä tulee työsuhteessa sitovia. Tehokkaat työsäännöt ovat kaikkien nähtävillä, yksiselitteisiä ja päivitettyjä. Kaikki työntekijät tulee perehdyt-

¹⁴² TSL 1:1.

¹⁴³ Haapalainen 2005, s. 54.

¹⁴⁴ Haapalainen 2005, s. 54.

¹⁴⁵ Koskinen – Dahlström 2018, s. 45-55.

¹⁴⁶ Österberg 2015, s. 169-170.

¹⁴⁷ Ahlroth 2015, s. 53. Pyykkönen 2017, s. 155.

tää työsääntöjen sisältöön ja kaikkien työntekijöiden on noudatettava niitä yhdenvertaisesti.¹⁴⁸ Työsäännöt lisäävät tasapuolisuutta työyhteisössä. Työsäännöt tulee erottaa työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeudesta. Työnjohto-oikeuden perusteella annettuja määräyksiä työntekijän tulee noudattaa niiden yksipuolisuudesta huolimatta.

Työpaikoilla voi olla myös kirjoittamattomia yrityksen pelisääntöjä. Yrityksen pelisäännöt ovat lähinnä käyttäytymisohjeita, joissa korostuvat yrityksen arvot. Pelisäännöt ovat normatiivisesti vähemmän sitovia kuin työsäännöt. Pelisäännöt ovat ohjeita esimerkiksi siitä, että kokouksiin saavutaan ajoissa ja valmistautuneina sekä puhelimet pidetään suljettuina tietyissä tilanteissa.¹⁴⁹

Työn seurannassa ja valvonnassa esimiehellä on merkittävä rooli ja vastuu. Esimiehen vastuulla on havaita ne seikat, jotka voivat vaikuttaa työntekijän työssä suoriutumiseen. Esimiehen velvollisuutena on selvittää työntekijän alisuoriutumiseen johtaneet syyt, sillä työntekijän tavoitteistaan jääminen voi johtua myös työntekijästä riippumattomista syistä, kuten työnteon kannalta välttämättömien materiaalien, tuotantovälineiden tai ohjeiden puutteesta. Erityisesti tällöin esimiehen toiminnalla on ratkaiseva merkitys tilanteeseen puuttumisessa ja sen korjaamisessa.¹⁵⁰ Esimiehen on tuettava ja edistettävä sellaisten olosuhteiden ja puitteiden olemassaoloa, joissa jokaisen työntekijän on mahdollista tehdä parhaan työsuorituksensa¹⁵¹. Esimiehen tulee puuttua työn epäkohtiin ja heikkoon työsuoritukseen heti tai ainakin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Jos puutteeseen ei puututa heti, voi työntekijä jäädä tavoitteestaan ymmärtämättä sitä.¹⁵²

Etätyön kannalta työn seuranta voi muodostua ongelmalliseksi, sillä työnantajalla ei välttämättä ole tietoa siitä, miten ja missä etätyöntekijä työnsä suorittaa. Tosin myös etätyössä työnantajalla on oikeus johtaa ja valvoa työtä. Etätyön hyvä suunnittelu ehkäisee ongelman muodostumista.¹⁵³ Kun etätyö on hyvin ja tarpeenmukaisesti kontrolloitu, voi se olla alisuoriutumisen ennaltaehkäisyn kannalta hyväkin tapa. Etätyötä sovelletaan työssä, jossa on selkeät tavoitteet ja aikataulut ja jota voidaan arvioida saavutettujen tulosten perusteella¹⁵⁴. Etätyötä sovellettaessa on hyvä luoda etätyön pelisäännöt, joissa sovitetaan sitä koskevat periaatteet ja ehdot¹⁵⁵.

¹⁴⁸ Ahlroth 2015, s. 53-54.

¹⁴⁹ Pyykkönen 2017, s. 155.

¹⁵⁰ Haapalainen 2005, s. 100-101.

¹⁵¹ Aarnikoivu 2016, s. 31.

¹⁵² Haapalainen 2005, s. 81.

¹⁵³ Helle 2004, s. 26.

¹⁵⁴ Helle 2004, s. 93-94.

¹⁵⁵ Helle 2004, s. 107.

4.7 Kehityskeskustelut

Työn seurannassa voidaan käyttää apuna kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän (alaisen) välinen ennalta sovittu ja suunniteltu ammatillinen keskustelu. Kehityskeskustelu on säännöllistä ja sille asetetaan aina jokin tietty päämäärä. Kehityskeskustelun avulla kehitetään työntekijän osaamista ja ammattitaitoa sekä työssä suoriutumista. Keskustelun avulla esimies ja työntekijä voivat tutustua toisiinsa ja kehittää esimies-alaisuhdettaan ja siihen liittyvää luottamusta. Kehityskeskustelussa käsitellään asioita kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti huomioiden nykyisyys, aiemmat työsuoritukset ja tulevaisuuden näkymät, jotta on mahdollista arvioida työn suorittamista kokonaisuutena.¹⁵⁶ Kehityskeskustelu käydään työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välillä¹⁵⁷.

Kehityskeskustelussa varmistetaan, että työnantaja ja työntekijä ovat keskustelleet ja sopineet työn kannalta keskeisistä seikoista, kuten suoriutumisesta, tavoitteista ja työn tekemisen edellytyksistä. Kehityskeskustelussa selvitetään, miten tavoitteet ovat toteutuneet ja mitä työntekijä on saanut aikaan sekä vastaako hänen työsuorituksensa sovittua. Keskustelussa huomioidaan myös työntekijän työskentelytyyli, työote ja yrityksen arvojen toteutuminen.¹⁵⁸ Edellä mainituissa asioista keskusteleminen on alisuoriutumisen ennaltaehkäisyn kannalta hyvin keskeistä.

Kehityskeskusteluun kuuluu, että myös työntekijällä on mahdollisuus kertoa näkemyksistään ja odotuksistaan sekä siten myös vaikuttaa hänen työhönsä liittyviin keskeisiin seikkoihin. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet tukevat työntekijöiden työhyvinvointia ja -motivaatiota ja ovat siten merkityksellisiä työssä suoriutumisen ja alisuoriutumisen ennaltaehkäisemisen kannalta.¹⁵⁹ Kehityskeskustelun tulee olla vuoropuhelua esimiehen ja työntekijän välillä. Mikäli kehityskeskustelu on esimiehen yksinpuhelua, jää huomiotta esimerkiksi ne syyt, joiden vuoksi työntekijä alisuoriutuu. Kehityskeskustelun tarkoituksena ei ole keskittyä pelkästään siihen, miten saadaan työntekijä tiivimmin työhön kiinni. Tällöin keskustelulle ominaiset piirteet vuorovaikutus ja luottamus saattavat kadota.¹⁶⁰

Työntekijällä on myös eräänlainen velvollisuus ehdottaa esimiehelle kehityskeskustelujen järjestämistä, jos työntekijä on epävarma siitä, miten hänen tulisi työtään suorittaa tai mitä häneltä odotetaan. Työntekijän on siten otettava vastuu siitä, että hänellä on tarvittava tieto ja taito, jotta hän kykenee suoriutumaan ja onnistumaan työssään.¹⁶¹

¹⁵⁶ Autio – Juuti – Wink 2010, s. 29.

¹⁵⁷ Ronthy – Östberg – Rosendahl 2004, s. 110.

¹⁵⁸ Valpola 2002, s. 41-43.

¹⁵⁹ Valpola 2000, s. 7-8.

¹⁶⁰ Koskinen – Dahlström 2018, s. 52.

¹⁶¹ Valpola 2000, s. 8.

Kehityskeskustelut tulee pääsääntöisesti käydä yksilötasolla, eikä niitä voida korvata ryhmäkeskustelulla. Ryhmäkeskustelu on pikemminkin hyvä lisä yksilötasolla käytävän keskustelun rinnalla. Ryhmäkeskustelun tarkoituksena on paikantaa ja ratkaista ryhmän yhteiset ongelmat. Ongelmien ratkaisuihin käytetään hyväksi jokaisen työntekijän tietoja ja kokemuksia. Ryhmäkeskustelu vahvistaa ryhmätunnetta ja auttaa yksilöitä näkemään oman työpanoksensa merkityksen kokonaisuudessa. Kokonaisuuden näkeminen lisää entisestään työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön.¹⁶²

Kehityskeskustelu on onnistuessaan tärkeä johtamisen keino ja olennainen väline ennaltaehkäistä ja korjata alisuoriutumista. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan ratkaista ongelmia ja puuttua ajoissa tilanteeseen. Alisuoriutumisen kannalta kehityskeskusteluissa tulee pohtia sitä, missä ei onnistuttu ja mitä voidaan tehdä asian korjaamiseksi.¹⁶³

Kehityskeskustelu mahdollistaa palautteen antamisen. Palaute voi olla positiivista tai korjaavaa. Palautteen antaminen on välttämätöntä, sillä jokainen kaipaa edes joissain muodossa tietoa siitä, miten hän on työnsä suorittanut.¹⁶⁴ Korjaavan palautteen tarkoituksena on kehittää työntekijää. Jos palaute on kuitenkin pelkästään korjaavaa palautetta, menettää palaute merkityksensä eikä paranna suoritusta. Perussääntönä on, että työntekijän tulisi saada enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista.¹⁶⁵ Poikkeuksena on kuitenkin alisuoriutumistilanteet, jolloin työntekijälle ei voida antaa positiivista palautetta hänen suorituksestaan¹⁶⁶.

Palaute on tärkeä lisä oman pohdinnan tueksi, sillä ulkopuolinen henkilö näkee meidät toisin, objektiivisemmin, kuin me itse. Palaute voi koskea muutakin kuin työtä ja työsuoritusta. Palaute on tarpeellista myös silloin, kun pohdimme oman osaamisen ja persoonallisuuden kehittämistä. Palaute ei rajoitu pelkästään esimieheltä työntekijälle annettavaksi, vaan on myös tärkeää, että esimies ottaa vastaan palautetta kehittymisensä tueksi.¹⁶⁷

Kehityskeskustelu tulee erottaa jokapäiväisestä työkeskustelusta. Epävirallisilla jokapäiväisillä työkeskusteluilla on kuitenkin johtamisessa oma tärkeä roolinsa. Ne muun muassa vahvistavat entisestään luottamusta esimieheen ja tekevät hänestä helposti lähestyttävän. Epävirallisilla työkeskusteluilla on myös positiivinen vaikutus koko työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Epävirallisista työkeskusteluista ei kuitenkaan jää työnantajalle samantyyppistä näyttöä kuin virallisista kehityskeskusteluista, joista yleensä laaditaan muistio siellä käydyistä asioista.

¹⁶² Ronthy – Östberg – Rosendahl 2004, s. 150-151.

¹⁶³ Kalliomaa – Kettunen 2010, s. 99-101.

¹⁶⁴ Hietala – Kaivanto – Valvisto 2017, s. 224.

¹⁶⁵ Aarnikoivu 2016, s. 168.

¹⁶⁶ Koskinen – Dahlström 2018, s. 51.

¹⁶⁷ Hietala – Kaivanto – Valvisto 2017, s. 224-225.

5 TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUDET ENNEN TYÖSUHTEEN PÄÄTTÄMISTÄ

5.1 Kehotus ja huomautus

Jos työntekijä on laiminlyönyt työhön liittyviä velvollisuuksiaan tai muutoin käyttäytynyt epäasiallisesti, voi työnantaja esimerkiksi kehottaa tai huomauttaa työntekijää hänen käytöksestään ennen työsopimuslaissa säädetyn varoituksen antamista. Kehotus tai huomautus annetaan yleensä silloin, kun on kyse pienistä virheistä tai laiminlyönneistä. Kehotuksen ja huomautuksen antaminen on osoitus siitä, että työntekijän työsuoritus ei ole riittävä. Kehotus annetaan suullisesti ja sen seurauksena työntekijän odotetaan toimivan jatkossa toisella tavalla ja korjaavan moitittavan toimintansa. Huomautus voidaan nähdä kehotusta vakavampana kurinpidollisena toimenä.¹⁶⁸

Huomautus voidaan antaa suullisena tai kirjallisena. Huomautuksella voidaan esimerkiksi kertoa työntekijälle kirjallisen varoituksen saamisesta, jos työntekijän toiminnassa ei tule tapahtumaan muutosta. Huomautuksen antaminen ei vaadi työntekijän kuulemistä, vaan se voidaan antaa välittömästi, kun esimies on huomannut työntekijän laiminlyönnin tai epäasiallisen käytöksen. Huomautuksen antaa yleensä työntekijän lähin esimies.¹⁶⁹ Työntekijän alisuoriutuessa kehotus voi olla hyvä keino muistuttaa ja selventää työntekijälle hänen velvollisuuksistaan työn suorittamisessa. Jos kehotus ei ole riittävä, on huomautus esimiehen voimakkaampi tapa reagoida tilanteeseen.¹⁷⁰

Lievemmät kurinpidolliset toimet mahdollistavat puuttumisen sellaiseen työntekijän menettelyyn, jonka toiminta on periaatteessa moitittavaa, mutta ei riittävää varoituksen antamiseksi. Lievemmat toimet antavat työnantajalle myös enemmän mahdollisuuksia puuttua alisuoriutumistilanteisiin. Arvioitaessa, mitä lievemmistä kurinpidollisista toimeista työnantajan olisi tehokkainta käyttää kussakin tilanteessa on olennaista huomioida työnantajan aiempi suhtautuminen kyseisen työntekijän tai muiden työntekijöiden laiminlyönneihin tai epäasialliseen käytökseen. Kurinpidollisten toimien antamisessa on huomioitava työntekijöiden tasapuolisen kohtelun vaatimus.¹⁷¹ Sen mukaan samanlaisesta laiminlyönnistä tai epäasiallisesta käytöksestä on annettava samanlainen kurinpidollinen seuraamus työntekijästä riippumatta¹⁷². Työnantaja, joka on aiemmin suhtautunut lievästi

¹⁶⁸ Koskinen – Dahlström 2018, s. 53.

¹⁶⁹ Suullisen huomautuksen ja kirjallisen varoituksen antamisen ohje, s. 1-2.

¹⁷⁰ Koskinen – Dahlström 2018, s. 53.

¹⁷¹ Ahlroth 2015, s. 52.

¹⁷² TSL 2:2.3.

työntekijöiden moitittavaan menettelyyn on vaikeampi antaa jatkossakin kurinpidollisia toimia ja varoitusta. Arviointi on kuitenkin aina kokonaisarviointia.¹⁷³

Kurinpidollisten toimien osalta olisi hyvä luoda yrityksessä selkeä käytäntö siitä, milloin tilanteissa ne voivat tulla kyseeseen ja miten niihin tulee suhtautua. Selkeä käytäntö auttaa vähentämään tilanteita, joissa kurinpidollisten toimien käyttöä kyseenalaisehdetaan.¹⁷⁴ Mikäli työnantaja muuttaa käytäntöä kurinpidollisten toimien antamisen suhteen, tulee siitä tiedottaa työntekijöille¹⁷⁵.

Kehotus ja huomautus vanhentuvat tietyn ajan kuluttua. Ne ovat lieviä kurinpidollisia toimia, joten on perusteltua, että niiden voimassaoloajat ovat lyhyempiä kuin varoituksen. Voimassaoloaika on yleensä pidetty muutamaa kuukautta, mutta sitä ei ole voitu kuitenkaan määrittää tarkasti, sillä siihen vaikuttavat muun muassa laiminlyönnin vakavuus ja yrityksen käytäntö. Huomautuksen voimassaoloaika on varoituksen antamisen kannalta oleellinen, sillä jos yrityksen käytäntöön kuuluu, että huomautus tulee antaa ennen varoitusta, ei vuoden vanhaan huomautukseen voida enää vedota.¹⁷⁶

5.2 Varoitus

Työsopimuslaki (TSL 7:2) edellyttää, että työntekijälle, joka on laiminlyönyt työsuhteensa mukaisien velvollisuuksien täyttämisen tai rikkonut niitä on annettava varoitus ennen työsopimuksen päättämistä. Työntekijä laiminlyö ja rikkoo velvollisuuksiaan esimerkiksi silloin, kun hän on luvatta pois töistä, ei noudata työnantajan antamia ohjeita ja määräyksiä, toimii huolimattomasti, käyttäytyy sopimattomasti tai hänen työnsä laatu on määrällisesti tai laadullisesti huonoa¹⁷⁷.

Varoituksen tarkoituksena on antaa työntekijälle tieto siitä, että työnantaja pitää hänen menettelyään moitittavana ja kuinka vakavana rikkomuksena hän sitä pitää. Varoitus on ennakkomuistutus työntekijälle siitä, että työnantaja tulee reagoimaan, jos varoitusta koskeva samanlainen laiminlyönti toistuu. Varoitus antaa työntekijälle mahdollisuuden korjata toimintansa ja siten myös mahdollisuuden sopimussuhteen jatkamiselle.¹⁷⁸ Varoitus tulee antaa työntekijälle kohtuullisen ajan kuluttua siitä, kun työnantaja on saanut tiedon hänen moitittavasta menettelystä. Kohtuullisena aikana on pidetty noin yhtä kuukautta.¹⁷⁹ Varoituksen antaminen juuri ennen työntekijän työsuhteen päättämistä tai sen

¹⁷³ Koskinen – Dahlström 2018, s. 53-54.

¹⁷⁴ Ahlroth 2015, s. 52-53.

¹⁷⁵ Koskinen 2013, s. 27.

¹⁷⁶ Koskinen – Dahlström 2018, s. 55.

¹⁷⁷ Saarinen 2015, s. 338-342.

¹⁷⁸ HE 157/2000 vp, s. 101.

¹⁷⁹ Hietala – Kahri – Kairinen – Kaivanto 2016, s. 382.

yhteydessä ei ole riittävää, sillä silloin työntekijällä ei ole ollut mahdollisuutta korjata moitittavaa menettelyään¹⁸⁰.

Tietyissä poikkeustilanteissa varoitus ei ole irtisanomisen edellytyksenä. Tällöin työntekijän laiminlyönti on ollut niin vakava, että ilman varoituksen antamistakin hänen voidaan olettaa ymmärtäneen menettelynsä moitittavuus¹⁸¹. Työnantajan kannalta ei voida myöskään pitää kohtuullisena, että hän joutuisi tarjoamaan työntekijälle mahdollisuuden korjata menettelynsä vakavassa laiminlyöntitilanteessa.¹⁸² Vakavasta laiminlyönnistä on kyse esimerkiksi silloin, kun työntekijä syyllistyy epärehellisyyteen tai työturvallisuuden törkeään vaarantamiseen¹⁸³.

Varoitukselle ei ole annettu työsopimuslaissa mitään tarkkaa määrämuotoa, sisältöä tai voimassaoloaika¹⁸⁴. Oikeuskäytännössä varoituksen voimassaoloaika on vaihdellut muutamasta viikosta puoleentoista vuoteen¹⁸⁵. Mitä vakavammasta laiminlyönnistä on kyse, sitä pidempi on varoituksen voimassaoloaika¹⁸⁶. Jos varoituksen antamisesta ei ole kulunut niin pitkää aikaa, että sen voitaisiin katsoa menettäneen merkityksensä, voidaan aiemmin annettuun varoitukseen vedota irtisanomisperusteena samanlaisen rikkomuksen toistuessa¹⁸⁷. Alisuoriutumistilanteissa asiallisessa yhteydessä olevat huomautukset ja varoitukset voidaan kuitenkin huomioida työsuhteen päättämiskynnyksen ylittymisen kokonaisarvioinnissa, vaikka niiden voimassaoloaika olisi jo päättynyt. Tällöin riittävää on, että työntekijän viimeksi saama varoitus on voimassa irtisanomishetkellä.¹⁸⁸

Aiemmin annettuun varoitukseen vetoaminen edellyttää voimassaolon lisäksi työntekijän syyllistymistä samaan tai samankaltaiseen moitittavaan menettelyyn. Jos työntekijä on saanut varoituksen epäasiallisesta käytöksestä, ei häntä voida irtisanoa heikosta työsuorituksesta.¹⁸⁹ Poikkeuksena on kuitenkin tilanteet, joissa varoituksen antamisen perusteena on ollut kyse työntekijän samanlaisesta tai samankaltaisesta välinpitämättömyydestä työn suorittamisen suhteen, vaikkakin laiminlyönti on tapahtunut erilaisissa ilmenemismuodoissa. Varoituksilla, jotka ovat johtuneet erilaisista laiminlyönneistä voi olla siten merkitystä arvioitaessa työsuhteen päättämisperusteita.¹⁹⁰

Työtuomioistuimessa on vakiintunut käytäntö, jonka mukaan vähäisissä rikkomuksissa edellytetään, että työntekijää on huomautettu tai varoitettu aiemmin samasta tai samankaltaisesta rikkeestä ennen kuin irtisanomisperuste täyttyy. Vähäisiä rikkomuksia

¹⁸⁰ Kallio – Sädevirta 2010, s. 295. Ks. TT 2007-96.

¹⁸¹ HE 157/2000 vp, s. 101.

¹⁸² Tiitinen – Kröger 2012, s. 552.

¹⁸³ Ks. TT 2007-52 ja TT 2004-78.

¹⁸⁴ HE 157/2000 vp, s. 101.

¹⁸⁵ Koskinen 2013, s. 27.

¹⁸⁶ Tiitinen – Kröger 2012, s. 555. Ks. TT 2000-40 ja TT 2009-119.

¹⁸⁷ HE 157/2000 vp, s.101.

¹⁸⁸ Koskinen – Dahlström 2018, s. 59.

¹⁸⁹ Tiitinen – Kröger 2012, s. 554.

¹⁹⁰ Ks. TT 1982-104.

voivat olla esimerkiksi liian pitkien taukojen pitäminen, myöhästelyt ja työn hidastaminen.¹⁹¹ Tällöin toistuva moitittava käyttäytyminen on osoitus työntekijän välinpitämättömyydestä tai tahallisuudesta, jolloin työsuhteen päättäminen voi tulla kyseeseen kohtuullisena ja oikeutettuna toimenpiteenä¹⁹².

Jotta varoitus täyttää lain asettamat vaatimukset, sen tulee sisältää

- 1) konkreettinen kuvaus sopimuksenvastaisesta käyttäytymisestä
- 2) selvitys velvollisuuksista, joita työntekijä on moitittavalla menettelyllään rikkonut
- 3) selkeä vaatimus tulevasta käyttäytymisestä sovittujen ehtojen mukaisesti
- 4) ilmoitus uudelleen tapahtuvan, samankaltaisen moitittavan käyttäytymisen seurauksista (maininta esimerkiksi työnantajan oikeudesta päättää työsuhte)¹⁹³.

Varoituksessa on hyvä olla myös työntekijän henkilötiedot, työntekijä, työnantaja, päiväys, työnantajan ja työntekijän allekirjoitus sekä todistajien allekirjoitukset, mikäli työntekijä ei suostu allekirjoittamaan varoitusta.¹⁹⁴

Yrityksessä tulisi luoda selkeät ja kirjalliset ohjeet varoituksen antamisesta, joissa kävisi ilmi, millaisissa tilanteissa varoitus voi tulla kyseeseen ja kuinka monta varoitusta työntekijälle on annettava ennen kuin hänen työnsopimuksensa voidaan päättää¹⁹⁵. Työnantajan soveltaman varoituskäytännön tulee olla johdonmukainen ja tasapuolinen¹⁹⁶. Käytäntöä on sovellettava kaikkiin työntekijöihin samoilla edellytyksillä. Yrityksen käytäntönä voi esimerkiksi olla, että ensimmäisestä laiminlyönnistä tai muusta epäasiallisesta käyttäytymisestä annetaan suullinen huomautus, toisesta kirjallinen varoitus, joiden jälkeen moitittavan menettelyn edelleen jatkuessa arvioidaan työnsopimuksen päättämisen edellytyksiä.¹⁹⁷

5.3 Työntekijän kuuleminen

Työnsopimuslaissa (TSL 9:2) säädetään, että ennen kuin työnantaja irtisanoo työntekijän työnsopimuksen henkilöön liittyvän syyn perusteella, purkaa työnsopimuksen tai tekee koeaikapurun, työnantajalla on velvollisuus varata työntekijälle mahdollisuus tulla kuulluksi työnsopimuksen päättämisen syistä. Työnantaja täyttää velvollisuutensa, kun työntekijälle

¹⁹¹ Ks. TT 1991-4 ja TT 2004-7.

¹⁹² Tiitinen – Kröger 2012, s. 553.

¹⁹³ Saarinen 2015, s. 335-336.

¹⁹⁴ Hietala – Kahri – Kairinen – Kaivanto 2016, s. 382-383.

¹⁹⁵ Ahlroth 2015, s. 52-53.

¹⁹⁶ TSL 2:2.

¹⁹⁷ HE 157/2000 vp, s.101.

on varattu mahdollisuus tulla kuulluksi. Työntekijä lopulta päättää, käyttääkö hän mahdollisuuden hyväksi¹⁹⁸.

Työntekijän kuulemisen avulla selvitetään, ovatko työnantajan tiedot työsopimuksen päättämiseen johtavista tapahtumista ja perusteista oikeita. Kuulemistilaisuudessa työntekijän tuodessa esiin oman näkemyksensä voidaan poistaa mahdolliset väärinkäsitykset ja pohtia, onko työsuhteella jatkamisedellytyksiä.¹⁹⁹ Tavoitteena on erityisesti välttää työntekijän työsopimuksen harkitsematon päättäminen.

Työntekijälle on varattava ennen kuulemista kohtuullinen aika valmistautua esittämään oma perusteltu näkemyksensä kyseessä olevasta asiasta ja päättämisperusteista sekä mahdollisuus hankkia halutessaan avustaja kuulemistilaisuutta varten. Kuulemistilaisuudessa työntekijällä on oltava kaikki päättämisharkintaan vaikuttavat tiedot. Jos kuulemistilaisuudessa esiintyy epäselvyyttä tai myöhemmin ilmenee oleellisia seikkoja päättämisperusteista, kuulemista tulee tarvittaessa lykätä ja täydentää.²⁰⁰

Kuulemistilaisuuden yhteydessä työntekijälle on ilmoitettava ne syyt, joiden johdosta mahdollinen työsopimuksen päättäminen tapahtuu²⁰¹. Syyt tulee riittävässä laajuudessa yksilöidä eivätkä ne saa perustua pelkästään todennäköisyyksiin tai oletuksiin. Työntekijän tulee ymmärtää kuulemistilaisuuden luonne ja syy sen järjestämiselle eli työsopimuksen päättämistarkoitus²⁰². Esimerkiksi tilannetta, jossa työntekijä on pyydetty esimiehen luokse syytä ennalta ilmoittamatta ja mahdollisuutta varautua tilanteeseen, ei voida pitää lainmukaisena kuulemistilaisuutena²⁰³. Työnantaja rikkoo kuulemisvelvollisuuttaan myös silloin, kun tosiasiallinen päätös työntekijän työsopimuksen päättämisestä on tehty jo aiemmin ja kuuleminen on vain pakollinen muodollisuus tai kun uusi työntekijä palkataan irtisanotun työntekijän tilalle ennen tämän kuulemista²⁰⁴. Työnantajan on todistettava, että hän on täyttänyt kuulemisvelvollisuutensa asianmukaisesti. Työnantaja ei kuitenkaan riko velvollisuuttaan, jos sen täyttäminen estyy työntekijästä johtuvasta syystä ilman pätevää perustetta.²⁰⁵ Kuulemisvelvollisuus lakkaa, jos työntekijää ei yrityksistä huolimatta tavoiteta eikä työnantaja tiedä siihen syytä²⁰⁶. Työnantajan tulee kuitenkin mahdollisuuksien mukaan lykätä kuulemistilaisuutta, mikäli työntekijän saapuminen estyy esimerkiksi sairauden vuoksi²⁰⁷.

Kuulemistilaisuudelle ei ole laissa määritelty tiettyä muotoa. Kuulemistilaisuus voi olla suullinen, kirjallinen tai näiden yhdistelmä. Kuulemistilaisuus voidaan suorittaa

¹⁹⁸ Tiitinen – Kröger 2012, s. 679.

¹⁹⁹ Tiitinen – Kröger 2012, s. 679.

²⁰⁰ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 561.

²⁰¹ TSL 9:5.

²⁰² Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 559 ja 563. Ks. HHO 6.5.2008 S 07/1134.

²⁰³ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 561. Ks. RHO 18.1.2008 S 07/150.

²⁰⁴ Ks. HHO 21.8.2007 S 06/2869 ja HHO 7.12.2007 S 05/3111.

²⁰⁵ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 559-560.

²⁰⁶ Ks. HHO 11.3.2008 S 07/970.

²⁰⁷ Ks. HHO 31.1.2008 S 05/1615.

myös esimerkiksi puhelimen välityksellä. Kuulemistilaisuuden edellytyksenä on, että kuuleminen on olosuhteet huomioiden asianmukaisesti järjestetty ja molemmat osapuolet hyväksyvät sen sekä kuulemiseen on voinut riittävästi varautua ja asiat ovat yksilöidysti ja selkeästi kuultavan tiedossa.²⁰⁸ Alisuoriutumistilanteissa työnantaja on hävinnyt oikeusriitoja siksi, ettei hän ole kuullut työntekijää asianmukaisesti²⁰⁹.

Vaikka kuulemisesta ei velvoiteta laatimaan muistiota tai pöytäkirjaa, on se hyvin suositeltavaa epäselvyyksien ja ristiriitojen välttämiseksi. Muistiosta tulisi käydä ilmi seuraavat seikat:

- 1) kirjaus siitä, että kysymyksessä on työsopimuslain mukainen kuulemistilaisuus työsopimuksen päättämisestä
- 2) työnantajan henkilötiedot ja mahdollinen edustaja
- 3) työntekijän henkilötiedot ja mahdollinen avustaja
- 4) osapuolten näkemykset irtisanomisen perusteista
- 5) selvitys työntekijän uudelleensijoittamisesta ja mahdollisesta muun työn tarjoamisesta
- 6) lopputulos.²¹⁰

Kuulemisvelvollisuuden laiminlyönnistä ei ole määrätty nimenomaista sanktiota. Velvoitteen laiminlyönti voidaan kuitenkin ottaa huomioon työsopimuslain 12 luvun 2 §:ssä tarkoitettua korvausta määrättäessä.²¹¹

5.4 Uudelleensijoittaminen eli työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuus

Työsopimuslaissa (TSL 7:4) säädetään työnantajan uudelleensijoittamisvelvollisuudesta eli työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuudesta. Sen mukaan ennen työntekijän irtisanomista hänelle on pyrittävä tarjoamaan ensisijaisesti hänen työsopimustaan vastaavaa toista työtä. Jos yrityksessä ei ole sellaista työtä, työntekijälle tulee tarjota muuta hänen koulutustaan, ammattitaitoaan tai kokemustaan vastaavaa työtä. Tarjottava muu työ voi olla esimerkiksi vähemmän ammattitaitoa vaativaa tai sellaista, jota työntekijä ei ole aikaisemmin tehnyt työnantajan alaisena ollessaan, mutta joista hänen uskottaisiin pätevyytensä perusteella suoriutuvan. Lopullinen arvio siitä, millaista muu työ voi olla tehdään

²⁰⁸ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 562.

²⁰⁹ Koskinen – Dahlström 2018, s. 60.

²¹⁰ Hietala – Kahri – Kairinen – Kaivanto 2016, s. 382.

²¹¹ HE 157/2000 vp, s. 112.

aina tapauskohtaisesti.²¹² Työnantajan tulee myös järjestää työntekijälle uusien työtehtävien edellyttämää koulutusta. Työnantajan järjestämä koulutusvelvollisuus täyttyy, kun koulutus on

- 1) työn luonteeseen nähden tavanomaista
- 2) työnantajan taloudellisten ja toiminnallisten mahdollisuuksien suhteen tavanomaista
- 3) yrityksen kokoon nähden tavanomaista
- 4) yrityksen tarpeisiin nähden sopivaa
- 5) työnantajan järjestettävissä
- 6) työntekijälle sopivaa, kun ottaa huomioon hänen ammattitaitonsa, kokemuksensa ja soveltuvuutensa.²¹³

Koulutuksen järjestämisen tulee olla molempien osapuolien kannalta tarkoituksenmukaista ja kohtuullista.²¹⁴ Työnantajalla ei ole velvollisuutta kouluttaa työntekijää, jos sitä ei voida pitää taloudellisesti ja ajallisesti tarkasteltuna asianmukaisena²¹⁵.

Uudelleensijoittaminen on irtisanomista lievempi muoto, sillä työntekijällä säilyy mahdollisuus jatkaa työntekoa yrityksessä²¹⁶. Sitä sovelletaan sekä työntekijän henkilöön liittyvissä että tuotannollisissa ja taloudellisissa irtisanomistilanteissa. Myös silloin, kun työntekijä on työssään syylistynyt työtehtäviensä laiminlyöntiin tai velvollisuuksiensa rikkomiseen, tulee työnantajan selvittää, voidaanko työntekijän moitittavasta menettelystä seuranneet ongelmat ratkaista siirtämällä työntekijä muihin hänelle paremmin soveltuviin tehtäviin. Työntekijän henkilöön liittyvissä irtisanomisissa uudelleensijoitusvelvollisuus soveltuu kuitenkin parhaiten tilanteisiin, joissa työntekijän työkyky on sairauden tai muun vamman takia heikentynyt tai työntekijän velvoitteiden rikkominen tai laiminlyönti on ollut niin vähäistä, ettei irtisanomisperusteesta huolimatta työnantajan ja työntekijän välillä ole vielä luottamuspulaa.²¹⁷ Lisäksi työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien aiheuttama sopeutumattomuus työyhteisöön ja yhteistyöongelmat on pyrittävä ratkaisemaan ennen kuin ryhdytään keskustelemaan työsopimuksen irtisanomisesta. Työnantaja voi tällöin sijoittaa työntekijän esimerkiksi yrityksen muualla sijaitsevaan yksikköön tai tarjota hänelle muuta työkokonaisuutta.²¹⁸

Uudelleensijoittamisvelvollisuuden kohtuullisuutta arvioitaessa työnantajan kannalta otetaan huomioon työntekijän edellytykset selviytyä muusta työstä erityisesti silloin, kun

²¹² HE 157/2000 vp, s. 103. Ks. KKO 1993:145.

²¹³ Tiitinen – Kröger 2012, s. 583.

²¹⁴ TSL 7:4.2.

²¹⁵ Koskinen – Dahlström 2018, s. 66.

²¹⁶ Koskinen – Dahlström 2018, s. 66.

²¹⁷ Saarinen 2014, s. 602.

²¹⁸ Koskinen – Dahlström 2018, s. 63.

muu työ on työntekijän aiempaan työhön verrattuna sisällöltään täysin erilaista tai vain osittain samankaltaista. Toisaalta, jos työ on samanlaista tai samankaltaista, voidaan pohdita, kuinka todennäköistä on, että työntekijä tulee selviytymään tarjottavasta työstä, jos hän ei ole selviytynyt aiemmastakaan. Työnantajan kannalta ei voida pitää kohtuullisena, jos työntekijä ei tule soveltumaan tarjottuun muuhun työhön kouluttamisen jälkeenkään.²¹⁹

Työnantajalla ei ole uudelleensijoittamisvelvollisuutta, jos on selvää ja perusteltua, ettei työntekijä tule selviytymään työstään esimerkiksi alisuoriutumisen tai huolimattomuuden vuoksi. Kyse voi olla tilanteesta, jossa työntekijä irtisanotaan alisuoriutumisen vuoksi ja yrityksessä on vapaana työ, joka on entistä työtä haastavampi. Tällöin on myös todennäköistä, ettei työntekijän kouluttaminen korjaisi tilannetta, jos työntekijä ei ole korjannut moitittavaa menettelyään varoituksista huolimatta, vaan toiminut edelleen piittämättömästi. Työntekijän moitittavan menettelyn tulee kuitenkin olla niin vakava työsuhteeseen liittyvä rikkomus, ettei työnantajalta voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista ja siten uudelleensijoittamista.²²⁰

Työnantajalla on velvollisuus tarjota työntekijälle muuta työtä ennen irtisanomista, vaikka työntekijä olisi aiemmin kieltäytynyt tarjotusta työstä. Velvollisuutta ei poista työnantajan oletus siitä, että kyseinen työntekijä tulisi kieltäytymään tarjottavasta työstä. Työnantajan tulee joka tapauksessa selvittää, onko muun työn tarjoaminen yrityksen kannalta mahdollista. Riittävää ei ole, että työnantajan uskoo, ettei muuta työtä ole tarjolla koko yrityksessä. Jos selvityksen jälkeen käy ilmi, ettei yrityksen ole mahdollista tarjota muuta työtä, uudelleensijoittamisvelvollisuus lakkaa. Jos taas muuta työtä on tarjolla, on työnantajalla lähtökohtaisesti velvollisuus tarjota sitä työntekijälle.²²¹ Työnantaja ei voi esimerkiksi olla tarjoamatta työtä sen perusteella, että uusi työntekijä olisi työnantajan mielestä soveliaampi kyseiseen työhön verrattuna irtisanomisuhan alaiseen työntekijään²²².

Työnantajan mahdollisuuksia tarjota muuta työtä voi rajoittaa muiden työntekijöiden työ sopimusten ehdot. Työnantajalla ei ole oikeutta määrätä toisia työntekijöitä siirtymään vastoin heidän työ sopimuksiensa sisältämiä ehtoja muihin tehtäviin vain siksi, että irtisanomisuhan alaiselle työntekijälle olisi mahdollista tarjota muuta työtä. Muun työn tarjoamisvelvollisuus koskee vain työnantajalla olevaa työtä. Työnantajalla on oikeus päättää tarvitsemansa työntekijöiden määrä.²²³

Hallituksen antama esitys työ sopimuslain muuttamisesta koski alunperin myös muun työn tarjoamisvelvollisuutta niin, ettei pienten yritysten tarvitsisi enää jatkossa selvittää, olisiko työntekijän irtisanominen vältettävissä sijoittamalla työntekijä muuhun työhön.

²¹⁹ Koskinen – Dahlström 2018, s. 64.

²²⁰ Koskinen – Dahlström 2018, s. 64-65.

²²¹ Koskinen – Dahlström 2018, s. 65.

²²² Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 348.

²²³ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 349.

Säännöstä oltaisiin sovellettu kuitenkin edelleen silloin, kun työntekijän työntekoedellytykset ovat heikentyneet sairaudesta, vammasta tai tapaturmasta johtuvan työkyvyn alenemisen vuoksi. Muun työn tarjoamisvelvollisuudesta luopumisen pienten yritysten kohdalla arvioitiin huonontavan merkittävästi heikentyneestä työkyvystä kärsivien asemaa. Heikentyneestä työkyvystä kärsivien kohdalla juuri muun työn tarjoaminen on keskeisessä roolissa työnantajan lojaliteettivelvollisuuden kannalta, jonka tarkoituksena on mahdollistaa työntekijän työsuhteen jatkuminen. Irtisanomisoikeuden laajentaminen esitetyllä tavalla arvioitiin lisäävän myös merkittävästi epäasiallisin perustein tehtyjä irtisanomisia.²²⁴ Lopullisessa hallituksen eduskunnalle antamassa esityksessä ei ehdotettu muutoksia muun työn tarjoamisvelvollisuuteen, vaan se jätettiin voimassaolevan työsuhtelainsäädännön mukaiseksi.²²⁵

²²⁴ HE 227/2018 vp, s. 24.

²²⁵ HE 227/2018 vp, s. 8.

6 ALISUORIUTUMINEN TYÖSOPIMUKSEN PÄÄTTÄMIS- PERUSTEENA

6.1 Työehtosopimusten määräykset alisuoriutumisesta

Työehtosopimustoimintaa sääntelee työehtosopimuslaki (7.6.1946/436). Työehtosopimuslain 1 §:n mukaan

Työehtosopimus tämän lain tarkoittamassa mielessä on sopimus, jonka yksi tai useampi työnantaja taikka rekisteröity työnantajain yhdistys tekee yhden tai useamman rekisteröidyn työntekijän yhdistyksen kanssa ehdoista, joita työ sopimuksissa tai työsuhteissa muuten on noudatettava.

Työehtosopimus on työntekijäjärjestön ja työnantajan tai työnantajajärjestön välinen sopimus, jossa sovitaan työsuhteiden vähimmäisehdoista, joita työnantaja on velvollinen noudattamaan. Työehtosopimus on merkittävä työsuhteen sisältöä sääntelevä normi. Siinä sovitaan keskeisistä työsuhteen taloudellisista etuuksista, työajoista ja palkkoista.²²⁶ Työehtosopimus mahdollistaa toisin sopimisen monista työläinsäädännöllä säännellyistä asioista, joista ei pelkällä työ sopimuksella voida työsuhteessa poiketa muuta kuin työntekijän eduksi²²⁷.

Jotkin alakohtaiset työehtosopimukset voivat sisältää määräyksiä puutteellisesta työsuorituksesta ja alisuoriutumisesta sekä näiden arvioimisesta ja työ sopimuksen päättämisperusteena olemisesta. Esimerkiksi Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (TT) ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön (SAK) väliseen irtisanomissuojasopimukseen on otettu osaksi työ sopimuslain 7 luvun 2 §:ää täydentävä ohje, joka sisältää esimerkkitulanteita, joissa syyn asiallisuus ja painavuus täyttyy. Esimerkkitulanteissa asiallisena ja painavana syinä pidetään työntekijän henkilöstä riippuvia syitä, kuten töiden laiminlyöntiä, työnantajan työ johto-oikeuden rajoissa antamien velvoitteiden rikkomista, perusteettomia poissaoloja työstä ja ilmeistä huolimattomuutta työssä. Täydentävässä ohjeessa on edelleen mainittu, että perusteen asiallisuuden ja painavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon teon aikana vallinneet olosuhteet ja että perusteen riittävyttä arvioidaan kokonaisuarkinnalla ottaen huomioon kaikki tapauksessa ilmenevät seikat.²²⁸

Työtuomioistuin käsittelee ja ratkaisee riitoja, jotka koskevat työehtosopimuksen pätevyyttä, voimassaoloa, sisältöä ja laajuutta sekä tietyn sopimuskohdan oikeaa tulkintaa.

²²⁶ Koskinen – Ullakonoja 2016, s. 55.

²²⁷ Hietala – Kaivanto 2017, s. 32.

²²⁸ Irtisanomissuojasopimus 2001 TT-SAK, s. 2.

Lisäksi työtuomioistuin käsittelee kysymyksiä siitä, onko jokin menettely työehtosopimuksen taikka edellä mainittujen sopimuksien koskevien lakien mukainen.²²⁹ Työtuomioistuin ratkaisee siis lopulta sen, onko irtisanominen ollut työehtosopimuksen vastaista. Se ei kuitenkaan ota kantaa siihen, onko työnantajan irtisanomisperuste ollut työsopimuslain mukainen.

TT 2011-56: Auto- ja konemyyjä koskevan työehtosopimuksen työsuhteturvaa koskevista määräyksistä on sovittu muun muassa siitä, että jos myyjän myyntityö on myyjästä johtuvasta syystä tappiollista siten, ettei myynnin tuotto kata myyjästä itsestään aiheutuvia palkka- ja palkan sivukustannuksia, on työnantajalla oikeus irtisanoa työsuhte työsopimuslain 7 luvun säännösten perusteella.

Kanteessa tarkoitetun automyyjän myyntityö oli hänestä itsestään johtuvasta syystä ollut tappiollista, joten hänen kohdallaan täytyivät edellä mainitun työehtosopimuksen määräyksen mukaiset irtisanomisen edellytykset.

Kun työehtosopimuksen työsuhteturvaa koskevat määräykset on tarkoitettu vain menettelytapamääräyksiksi ja irtisanomisperusteen olemassaolo työehtosopimuksen soveltamisalalla on sovittu ratkaistavaksi työsopimuslain mukaan, ei edellä esitetyllä kannanotolla ole vielä otettu kantaa siihen, onko työnantajalla ollut myös työsopimuslain mukainen peruste päättää automyyjän työsopimus, vaan tämän ratkaiseminen jää tarvittaessa käräjäoikeudelle.

Työnantaja ei ollut automyyjän irtisanomisen yhteydessä rikkonut tietensä työehtosopimusta eikä työnantajaliitto ollut laiminlyönyt valvontavelvollisuuttaan.

Tuomion perusteluiden mukaan A:n kanssa on todisteellisesti keskusteltu loppuvuodesta 2008 alkaen hänen myyntituloksensa heikkoudesta, tarpeesta parantaa sitä ja työsopimuksen päättymisen uhasta. A on siis ollut tietoinen siitä, että hänen työnsä suorittamista tarkkaillaan. A ei kehotuksista huolimatta kuitenkaan tehnyt tarpeellisia toimenpiteitä myyntitulosten parantamiseksi ja hänen myyntityönsä oli edelleen tappiollista, joten hänen kohdallaan täyttyy työehtosopimuksen 5 §:n 2.2. kohdan mukainen irtisanomisen edellytys. Edellä mainitulla kannanotolla ei ole vielä arvioitu sitä, onko työnantajalla myös työsopimuslain mukainen peruste irtisanoa A:n työsopimus, vaan sen arvioiminen tapahtuu käräjäoikeudessa.

Aiemmassa ratkaisussaan työtuomioistuin oli todennut, ettei se voi etukäteen vahvistaa, kuinka työehtosopimuksen määräyksissä tarkemmin kuvattu yrityskohtaisista vähimmäistavoitteista jääminen ei olisi tietyin eri edellytyksin irtisanomisperuste. Työtuomio-

²²⁹ TTL (31.7.1974/646) 1 §.

istuimen mukaan ei voida yleisellä tasolla vahvistaa, kuinka tavoitteisiin liittyvää irtisanomisperustetta tulee soveltaa, vaan tilanne tulee arvioida jokaisessa yksittäistapauksessa erikseen.

TT 1986-18: Haastehakemuksessa yleisessä muodossa esitetty vahvistusvaatimus on jutun käsittelyn aikana täsmennetty muotoon, jossa työtuomioistuinta on vaadittu vahvistamaan, ettei työehtosopimuksen 7 §:n pöytäkirjamerkintä sovellutusohjeineen niissä tarkoitetun varoitustenmenettelyn jälkeenkään irtisanomissuojasopimuksen 3 §:n mukaan oikeuta työnantajaa irtisanomaan kenttämiestä pelkästään sillä perusteella, ettei tämä ole saavuttanut pöytäkirjamerkinnässä ja sen sovellutusohjeissa tarkoitettuja yhtiökohtaisia vähimmäistavoitteita. Koska ei kuitenkaan ole mahdollista yleisellä säännöllä vahvistaa, kuinka irtisanomisperustetta on sovellettava, vaan kysymys on harkittava kussakin yksittäistapauksessa erikseen, ja koska puheena oleva pöytäkirjamerkintä on työtuomioistuimen mielestä tarkoitettu vain ohjeeksi siitä, millä perusteella kenttämiehen töiden laiminlyöntiä voidaan pitää selvitettyinä, työtuomioistuin katsoo, ettei määräyksen sisältöä voida vahvistaa vaadituin tavoin.

Työehtosopimuksien sisältämät täydentävät ohjeet puutteellisesta työsuorituksesta ja alisuoriutumisesta sekä työntekijän työsuorituksen arvioimisesta mahdollistavat toimialakohtaisten erityispiirteiden huomioimisen.

6.2 Alisuoriutuminen henkilöön liittyvänä työsopimuksen päättämisperusteena

Työsopimuslaissa edellytetään, että henkilöön liittyvien irtisanomisperusteiden tulee olla työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velotteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä taikka työntekijän työntekoedellytyksen olennaista muuttumista siten, ettei työntekijä enää kykene selviytymään työstään. Viime kädessä työsopimuksen irtisanomiskynnyksen ylittyminen perustuu objektiiviseen kokonaisarviointiin, jossa tulee ottaa huomioon kaikki tilanteeseen vaikuttaneet seikat.²³⁰

Oikeuskäytännössä on hyväksytty työsuhteen päättämisperusteeksi työntekijän työsuorituksen puutteellisuus, joka johtuu työntekijän tehottomuudesta, kyvyttömyydestä tai passiivisuudesta. Työntekijän menettelyn moitittavuuden aste on yksi peruste tehtäessä irtisanomisen laillisuutta koskevaa kokonaisarviota. Esimerkiksi se, ettei työntekijän työ etene riittävän nopealla tavalla tai työntekijä ei saa riittävää tulosta aikaan on harvoin yksinään riittävä irtisanomisperuste, vaan siihen tulee liittyä myös muita syitä.²³¹

²³⁰ HE 157/2000 vp, s. 102.

²³¹ Koskinen 1993, s. 105.

Alisuoriutuminen täyttää irtisanomisperusteen, jos se johtuu työntekijän syyksi luetta-
vasta viasta tai laiminlyönnistä. Vian tai laiminlyönnin on oltava olennainen. Olennaisuus-
den arvioinnissa otetaan huomioon muun muassa asetetun tavoitteen kohtuullisuus, poik-
keamisen suuruus asetetuista tavoitteista, poikkeamisen suuruus muista samassa ase-
massa olevien työntekijöiden työsuorituksista tai aiemmista työtuloksista ja poikkeaman
kesto.²³² Arvioitaessa irtisanomiskynnyksen ylittymistä alisuoriutumistilanteessa tulee
ottaa huomioon myös muun muassa työntekijän rikkeen laatu ja vakavuus, työntekijän
asema ja hänen suhtautumisensa tekoonsa tai käyttäytymiseensä, työn luonne ja työn teet-
tämiseen liittyvät erityispiirteet, työnantajan asema ja suhtautuminen sekä mahdollisesti
aiemmin annetut huomautukset ja varoitukset sekä niiden vaikutus työntekijän käyttäyty-
miseen.²³³ Oikeuskäytännössä on usein katsottu kokonaisharkintaan vaikuttaviksi sei-
koiksi myös työsuhteen kesto ja sen vaikutus päättämisperusteen olemassaoloon sekä se,
onko kysymys yksittäisestä rikkeestä vai toistuvasta piittaamattomuudesta.²³⁴ Lisäksi ir-
tisanomiskynnyksen ylittymiseen vaikuttaa työntekijän laiminlyönnistä työnantajalle
mahdollisesti aiheutunut vahinko²³⁵.

Irtisanomiskynnyksen ylittymisen arvioinnissa keskeinen merkitys on työntekijän työ-
kokemuksella ja koulutuksella sekä kyvyillä ja taidoilla suhteessa asetettuihin työtehtä-
viin ja työpaikan normaaliin suoritusvauhtiin. Erityinen päättämisen estävä peruste voi
olla esimerkiksi työntekijän aiempi vähäinen työkokemus. Irtisanomiskynnys ylittyy to-
dennäköisemmin silloin, kun työnantaja on ennen työsopimuksen päättämistä ilman tu-
lostoa antanut työntekijälle asianmukaista koulutusta ja ohjausta tai muuten pyrkinyt etsi-
mään keinoja työtuloksen parantamiseksi. Irtisanomiskynnys ylittyy todennäköisemmin
myös silloin, kun työntekijä ei lisääntyneestä työkokemuksesta tai kouluttautumisesta
huolimatta kykene suoriutumaan työstään.²³⁶ Pitkäaikaisten työntekijöiden kohdalla ly-
hytaikaiset työsuorituksen heikkenemiset eivät yleensä riitä irtisanomisperusteeksi²³⁷.

KKO 1993:99: A on ollut yksi yhtiön kolmesta vakuutuskonsultista. Yhtiön saamat
tuotot ovat olleet asiakkailta erilaisista toimeksiannoista tulevia palkkioita. Hovioikeu-
den tuomiossa selostettu A:n tulos työsuhteen koko kestoajalta on ollut huono. Tulos
ei ole työsuhteen kestäessä suoritetusta seurannasta ja A:n kanssa käydyistä keskuste-
luista huolimatta parantunut. Tällä perusteella yhtiöllä on ollut A:sta riippuvista syistä
työsopimuslain 37 §:n 2 momentissa tarkoitettu erityisen painava syy irtisanoa A:n
työsopimus.

²³² Saarinen 2014, s. 574.

²³³ Koskinen 1993, s. 108.

²³⁴ Kurtén – Waaralinn 2015, s. 128.

²³⁵ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 730.

²³⁶ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 730.

²³⁷ Ks. TT 1982-162.

HHO 22.5.2015 S 14/2370: HO katsoi asiaa kokonaisuutena arvioiden, että yhtiö oli näyttänyt ohjelmistosuunnittelijana ja projektipäällikkönä työskennelleen A:n toistuvasti laiminlyöneen työtehtäviään jättämällä hänelle osoitettuja tehtäviä tekemättä tai merkittävästi ylittänyt työtehtäville arvioidut tuntimäärät. Ottaen huomioon A:n pitkä työkokemus ja työn luonne tuntiperusteisesti laskutettavana asiantuntijatyönä HO katsoi, että yhtiöllä oli ollut perusteltu aihe edellyttää A:n suoriutuvan itsenäisesti työtehtävistään niiden arvioidussa aikataulussa. A ei ollut varoituksesta huolimatta muuttanut varoitukseen johtaneita toimintatapojaan. A oli menettelyllään toistuvasti laiminlyönyt työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavia velvoitteita, minkä johdosta työsuhteen jatkumiselle ei ollut edellytyksiä.

TT 1981-57: Automyyjän heikko myyntitulokset ei ollut parantunut hänen esimiehensä puututtua yksityiskohtaisesti hänen työtapoihinsa. Jutussa oli jäänyt selvittämättä, mistä myyntitulosten heikentyminen oli johtunut, ja myös se, että se olisi johtunut myyjän syystä tapahtuneesta työvelvoitteen laiminlyönnistä ja työnantajan ohjeiden noudattamatta jättämisestä. Työnantajalla ei katsottu olleen irtisanomis- ja lomauttamissuojaa koskevassa sopimuksessa tarkoitettua perustetta automyyjän irtisanomiselle, mutta myyntitulosten heikkous kerrotuissa olosuhteissa oli sellainen työntekijän itsensä työsuhteen katkaisemiseen antama aihe, että se vaikutti sopimuksen vastaisen irtisanomisen johdosta maksettavan korvauksen suuruuteen.

Lähtökohtaisesti mitä korkeammassa asemassa työntekijä työskentelee, sitä tavallista moitteettomampaa työsuoritusta häneltä edellytetään. Sama pätee myös laiminlyöntien määrään: mitä toistuvampaa työntekijän laiminlyönti tai piittaamaton käytös on, sitä helpommin irtisanomisperusteen riittävyys täyttyy. Lisäksi mitä pidempi ja moitteettomampi työsuhte työntekijällä on ollut, sitä voimakkaammin osapuolten välinen lojaliteettivelvollisuus edellyttää työnantajaa selvittämään vaihtoehtoja työsuhteen päättämiseksi.²³⁸

KKO 2014:98: Työnantaja irtisanoi kahden varoituksen jälkeen kodinkoneliikkeen myyjän työsuhteen hänen myyntityöstään lasketun kateprosentin alhaisuuden vuoksi. Työnantajalla ei ollut asiallista ja painavaa perustetta irtisanomiselle, kun kateprosentin alhaisuus ei yksinään osoittanut myyjän työsuhteen 7 luvun 2 §:n 1 momentissa tarkoitettujen työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä.

Perusteluiden kohta 11: Korkein oikeus katsoo lähtökohtana olevan, että vaaditun työtuloksen saavuttamatta jääminen voi olla irtisanomisperuste vain, jos se on johtunut

²³⁸ Kurtén – Waaralinn 2015, s. 128.

työntekijän viaksi katsottavasta syystä. Tulostavoitteen tulee lisäksi olla kohtuullinen suhteutettuna kyseisen työntekijän asemaan ja hänen mahdollisuuksiinsa vaikuttaa tulokseen. Mikäli työntekijä ei saavuta asetettuja tavoitteita tai suoriutuu työstään tulostavoitteen valossa muita heikommin, työnantajan tulee edelleen selvittää, mistä alisuoriutuminen johtuu, ja antaa selvät ohjeet siitä, miten työntekijä voi käytännössä saavuttaa tulostavoitteet.

Mikäli työntekijä on noudattanut työnantajan antamia ohjeita oikein, mutta tulos ei ole siitä huolimatta parantunut, ei voida alisuoriutumista pitää suoraan työntekijästä johtuvana, vaan tarvitaan muuta näyttöä tuloksen heikentymisen syistä, joilla voidaan perustella alisuoriutuminen eli työntekijän vika tai laiminlyönti²³⁹. Työntekijän tavoitteista jääminen voi silloin johtua työntekijästä riippumattomista syistä, kuten työnteon kannalta välttämättömien materiaalien, tuotantovälineiden tai ohjeiden puutteesta taikka siitä, ettei työnantajalla ole ollut tarjota tarpeeksi työtä.

HHO 2.2.2007 S 05/1061. Pelkästään se seikka, että yhtiö ei asianomaisena vuotena ollut saavuttanut talousarvion mukaisia tavoitteitaan, ei kertonut mitään toimiston johtajan työnteosta. Kilpailu yhtiön toimialalla oli kiristynyt ja tällä oli ollut vaikutusta yhtiön tulokseen. Myös näyttö johtajan väitetyistä laiminlyönneistä oli hyvin vähäistä. Irtisanomisperustetta ei ollut.

HHO S 1984/1070: Työnantajalla ei ollut oikeutta irtisanoa automyyjänä toimineen työntekijän työ sopimusta, vaikka automyyjän myyntitulo oli ollut keskimäärin alhaisempi kuin muiden myyjien. Työnantaja ei ollut osoittanut, että myyntituloksen alhaisuus olisi johtunut automyyjän virheestä tai laiminlyönnistä.

TT 1984-107: Myymälänhoitajan mahdollisuudet vaikuttaa myymälän tuloskehitykseen olivat ulkopuolisten tekijöiden rajoittamat. Myymälän tuloskehitys oli muuttunut irtisanomista edeltäneiden viimeisten kuukausien aikana myönteiseen suuntaan. Yhtiön johdon olisi tullut huonon tuloskehityksen havaittuaan ryhtyä sellaisiin tervehdyttämistoimenpiteisiin, kuten henkilökunnan supistamiseen, johon myymälänhoitajalla ei ollut yksinään valtuuksia. Irtisanomiseen ei ollut perustetta myymälän huonon tuloksen takia.

Työntekijän vialla tai laiminlyönnillä ja tulosten saavuttamattomuudella tulee olla selkeä syy-yhteys, jolloin työntekijän todelliset vaikutusmahdollisuudet työn tulokseen ovat ratkaisevassa asemassa. Mikäli työntekijän työtulokseen ovat vaikuttaneet merkittävästi

²³⁹ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 730. Ks. TT 1981-57.

ulkopuoliset seikat, jotka ovat työntekijän määräysvallan ulottumattomissa, ei heikon työsuorituksen yleensä voida katsoa johtuvan työntekijästä. Tapauksissa, joissa puutteellinen työsuoritus ei perustu työntekijän tahalliseen tai ilmeisen huolimattomaan menettelyyn, työvelvoitteen rikkomisen tai laiminlyömisen tulee muutoin olla erityisen vakava, jotta työsuhteen jatkamiselle ei objektiivisesti arvioituna ole enää edellytyksiä.²⁴⁰

Työsopimuksen purkamisen osalta laissa edellytetään purkamisperusteeksi työsuhteen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden niin vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä, ettei työnantajalta voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista irtisanomisajan pituista aikaa²⁴¹. Alisuoriutumistilanteissa ei kuitenkaan yleensä ole kysymys työsuhteeseen olennaisien velvoitteiden vakavasta rikkomisesta tai laiminlyönnistä. Näin ollen alisuoriutuminen on harvoin yksinään riittävä työsuhteen purkamiseen oikeuttava peruste. Kokonaisarvioinnin perusteella eräissä poikkeustilanteissa voidaan kuitenkin päätyä sallimaan myös työsuhteen purkaminen, jolloin alisuoriutumisen tulee olla laadultaan hyvin vakavaa. Tällöin esimerkiksi työntekijä vakavalla välinpitämättömyydellään vaarantaa työpaikan työturvallisuuden tai jättää tahallaan varoituksesta huolimatta merkittävät työvelvoitteensa täyttämättä. Arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota tapauksen erityispiirteisiin siitä, mitä pidetään kohtuullisena tiettyssä yrityksessä tai alalla.²⁴²

Alisuoriutumistilanteessa purkuoikeutta edistää esimerkiksi työnantajan heikko sosiaalinen asema erityisesti silloin, kun kyseessä on pieni yritys, jossa työntekijän työpanos vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulokseen tai yritys on muuten taloudelliselta tilanteeltaan heikko. Tällaisessa tilanteessa purkamiskynnyksen ylittymisen todennäköisyyttä lisää myös työsuhteen määräaikaisuus.²⁴³

Korkeimman oikeuden ratkaisussa KKO 1993:99 yhtiö oli purkanut työntekijän työsuhteen ilman riittävää purkuperustetta.

KKO 1993:99: A työskenteli vakuutuskonsulttina B Oy:ssä. A:n työsuhteen purkaminen oli perusteltu sillä perusteella, että hän ei ollut päässyt yhtiön johdon hänelle asettamiin tulostavoitteisiin konsulttipalvelujen myynnissä. A:n tulos oli jäänyt huomattavasti muiden työntekijöiden tuloksen alapuolelle koko työsuhteen kestoajan. A:n tulos koko työsuhteen kestoajalta oli ollut huono. Tulos ei ollut työsuhteen aikana suoritettua seurannasta ja A:n kanssa käydyistä keskusteluista huolimatta parantunut. Tällä perusteella yhtiöllä on ollut A:sta johtunut oikeus irtisanoa työsuhteen, mutta ei purkaa sitä.

²⁴⁰ KKO 2014:98: perustelut kohta 10.

²⁴¹ TSL 8:1.

²⁴² Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 709.

²⁴³ Koskinen 1993, s. 113.

6.3 Lakimuutos henkilöön liittyvien irtisanomisperusteiden keventämisestä

6.3.1 Keskeinen sisältö

Hallitus antoi huhtikuussa 2018 ehdotuksen työsopimuslain irtisanomisperusteita koskevan sääntelyn muuttamisesta. Muutoksen tarkoituksena on keventää henkilöön liittyviä irtisanomisen kriteereitä alle 20 henkeä työllistävässä yrityksissä ja alentaa työllistämisen kynnystä. Valmistelun kuluessa hallitus päätti kohdentaa irtisanomiskynnyksen keventämisen yrityksiin, jotka työllistävät säännöllisesti alle 10 työntekijää. Lokakuussa 2018 hallitus luopui kokonaan henkilöstömäärää koskevasta rajauksesta ja päätti toteuttaa säännösmuutokset, jotka edellyttäisivät pienten työnantajien erityispiirteiden huomioon ottamisen irtisanomisperustetta koskevassa kokonaisharkinnassa. Hallitus antoi marraskuussa 2018 eduskunnan hyväksyttäväksi seuraavan lakiehdotuksen, joka hyväksyttiin 18. tammikuuta 2019. Lakimuutos tulee voimaan 1. heinäkuuta 2019.

7 luku

Työsopimuksen irtisanomisperusteet

2 §

Työntekijän henkilöön liittyvät irtisanomisperusteet

Työntekijästä johtavana tai hänen henkilöönsä liittyvänä asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä sekä sellaisten työntekijän henkilöön liittyvien työntekoedellytysten olennaista muuttumista, joiden vuoksi työntekijä ei enää kykene selviytymään työtehtävistään. Syyn asiallisuutta ja painavuutta arvioitaessa on *kokonaisarvioinnissa otettava huomioon työnantajan palveluksessa olevien työntekijöiden lukumäärä sekä työnantajan ja työntekijän olosuhteet kokonaisuudessaan.*

Työsopimuslaissa säädetään edelleen, että työntekijästä johtavana tai hänen henkilöönsä liittyvänä asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä sekä sellaisten työntekijän henkilöön liittyvien työntekoedellytysten olennaista muuttumista, joiden vuoksi työntekijä ei enää kykene selviytymään työtehtävistään. Syyn asiallisuutta ja painavuutta arvioitaessa on otettava huomioon työnantajan

ja työntekijän olosuhteet kokonaisuudessaan niin kuin tähän asti. Työnantajalla ei jatkosakaan ole oikeutta irtisanoa työsuhdetta laissa määritetyillä kielletyillä irtisanomisperusteilla ennen kuin irtisanottavalle työntekijälle olisi annettu varoitus ja mahdollisuus korjata menettelynsä. Uusi laki ottaa huomioon kokonaisarvioinnissa syyn asiallisuutta ja painavuutta arvioitaessa työnantajan ja työntekijän olosuhteiden lisäksi erityisesti työnantajan palveluksessa olevien työntekijöiden lukumäärän.

6.3.2 *Taustatekijät*

Irtisanomiskynnyksen keventämisen tarkoituksena on huomioida työnantajan koosta johtuvat erityispiirteet ja rajoitetummat toimintaedellytykset. Pienellä työnantajalla on yleensä heikommät mahdollisuudet selviytyä työntekijän moitittavan menettelyn tai tämän työntekoedellytysten heikentymisen seurauksista. Nämä seuraukset voivat olla merkittävämpiä pienelle kuin suurelle työnantajalle.²⁴⁴

Vaikka irtisanomiskynnys täyttyisi pienillä työnantajilla kevyemmin, irtisanomisperusteelta edellytetään edelleen sellaista merkittävyyttä, ettei työnantajan kannalta voida perustellusti pitää kohtuullisena työsuhteen jatkamista. Kokonaisarvio perustuu objektiivisesti havaittaviin syihin. Kevennetyllä irtisanomiskynnyksellä on merkitystä erityisesti niissä tilanteissa, joissa työntekijän moitittava menettely tai tämän työntekoedellytysten heikentyminen aiheuttaa työnantajalle suurta haittaa työnantajan toiminnan pienimuotoisuuden vuoksi.²⁴⁵

Kevennetyn irtisanomiskynnyksen soveltumista voidaan arvioida työntekijän moitittavan menettelyn tai alentuneiden työntekoedellytysten seurausten kautta, joita yritykselle aiheutuu. Seuraukset voivat ilmetä muun muassa työyhteisön toiminnan heikentymisenä, taloudellisina menetyksinä taikka luottamuksen puutteena. Yrityksen henkilöstömäärän huomioiminen kokonaisharkinnassa perustuu näiden seurauksien merkittävyyteen yritykselle.²⁴⁶

Pieni työyhteisö on herkempi häiriötilanteille ja työntekijän moitittavan menettelyn seuraukset välittyvät helposti kaikkiin työyhteisön jäseniin. Kevennetyn irtisanomiskynnyksen kannalta merkitykselliseksi voi tulla esimerkiksi tilanne, jossa työyhteisön ilmapiiiri on oleellisesti huonontunut työntekijän työsuhteeseen liittyvien velvoitteiden vastaisen menettelyn seurauksena. Toisaalta on myös huomattava, että työnantajalle on säädetty vastuu työyhteisön toiminnasta. Työnantajan on työsopimuslain 2 luvun 1 §:n mukaan kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita.

²⁴⁴ HE 227/2018 vp, s. 9.

²⁴⁵ HE 227/2018 vp, s. 8-9.

²⁴⁶ HE 227/2018 vp, s. 9.

Työnantajan velvollisuutena on muun muassa puuttua häirintään ja muuhun epäasialliseen kohteluun työpaikalla. Irtisanomiseen ei siten tule ryhtyä ennen kuin työnantaja on laissa edellytetyin tavoin pyrkinyt parantamaan ja ylläpitämään työyhteisön toimivuutta.²⁴⁷

Pienellä yrityksillä on todennäköisemmin heikompi kyky kohdata sellaisia taloudellisia menetyksiä, jotka ovat seurausta työntekijän moitittavasta menettelystä tai hänen työntekoaedellytystensä heikentymisestä. Yksittäisellä työntekijällä voi olla olennainen tai ratkaiseva vaikutus yrityksen menestymiseen.²⁴⁸

Pienissä yrityksissä työnantajan ja työntekijän ovat hyvin riippuvaisia toisistaan, jolloin heidän välisensä luottamussuhde ja lojaalius korostuvat. Luottamussuhteen horjuttaminen edistää irtisanomiskynnyksen ylittymistä. Luottamussuhde voi horjua esimerkiksi silloin, kun työntekijä moitittavalla toiminnallaan ilmentää piittaamattomuuttaan yrityksen toimintaa kohtaan. Vaikka luottamuksen horjuminen on luonteeltaan enemmänkin subjektiivinen kokemus, tulee siitä huolimatta irtisanottaessa kokonaisarvion perustua objektiivisesti havaittaviin syihin, joiden perusteella on selvää, ettei työsuhteen jatkamista voida kohtuudella edellyttää.²⁴⁹

6.3.3 *Suhde muihin lakeihin*

Lakimuutoksella on merkittäviä liittymiä perustuslakiin, kansainvälisen työjärjestön ILO:n yleissopimukseen, yhdenvertaisuuslakiin, tasa-arvolakiin, työttömyysturvalakiin ja yhteistoimintalakiin. Perustuslain 18 §:n 3 momentin mukaan ketään ei saa ilman lakiin perustuvaa syytä erottaa työstä. Säännös edellyttää, että laissa on mainittava työsopimuksen irtisanomisen tai purkamisen mahdollistavat syyt, mitkä oikeuttavat työstä erottamiseen²⁵⁰. Suomea sitovissa kansainvälisissä sopimuksissa edellytetään myös työsopimuksen päättämiseltä pätevää syytä. Tämä on todettu sekä ILO:n yleissopimuksessa nro 158 että Euroopan sosiaalisen peruskirjan 24 artiklassa. Lisäksi molemmat asiakirjat sisältävät pätemättömät irtisanomisperusteet, jotka ovat yhdenmukaisia työsopimuslain 7 luvun 2 §:n 2 momentin kiellettyjen irtisanomisperusteiden kanssa. Lainmuutos ei oikeuttakaan poikkeamaan kiellettyjen irtisanomisperusteiden luettelosta. Näin ollen lakiehdotus täyttää sekä perustuslain että edellä mainittujen kansainvälisten asiakirjojen ja niistä annetun valvontakäytännön asettamat vaatimukset.²⁵¹

Lakimuutos kohdistuu nimenomaan pienten yritysten palveluksessa työskenteleviin työntekijöihin, joten perustuslain kannalta huomioon tulee ottaa myös 6 §:n 1 momentti.

²⁴⁷ HE 227/2018 vp, s. 9.

²⁴⁸ HE 227/2018 vp, s. 9.

²⁴⁹ HE 227/2018 vp, s. 9-10.

²⁵⁰ Ks. HE 309/1993 vp, s. 69.

²⁵¹ HE 227/2018 vp, s. 27.

Sen mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. Yhdenvertaisuusvaatimus kohdistuu myös lainsäätäjään. Säännöksen kanssa ristiriidassa olisi laki, joka ilman yleisesti hyväksyttävää perustetta, siis mielivaltaisesti, asettaisi henkilöitä tai henkilöryhmiä toisia edullisempaan tai epäedullisempaan asemaan. Yhdenvertaisuusvaatimus ei kuitenkaan edellytä kaikkien henkilöiden kaikissa suhteissa samanlaista kohtelua, elleivät asiaan vaikuttavat olosuhteet ole samanlaisia. Lainsäädännölle voi olla ominaista, että se kohtelee tietyn hyväksyttävän yhteiskunnallisen edun vuoksi ihmisiä eri tavoin edistääkseen muun muassa tosiasiallista tasa-arvoa. Yhdenvertaisuusvaatimuksen mukaan henkilöihin kohdistuvat erottelut eivät saa olla mielivaltaisia eivätkä erot saa muodostua kohtuuttomiksi.²⁵²

Vaikka lakimuutoksen seurauksena irtisanomiskynnys olisi pienissä yrityksissä matalampi, muutokselle jää lievennyksestä huolimatta sisältöä turvaava merkitys. Irtisanomiskynnyksen täytyminen edellyttää työntekijän moitittavaa menettelyä tai työntekoa edellytyksissä tapahtunutta merkittävää muutosta. Työsopimuslain 7 luvun 2 §:n 3 momentissa säädettyjä kiellettyjä irtisanomisperusteita sovelletaan riippumatta työnantajan henkilöstömäärästä. Säännöksessä asetetaan irtisanomisperusteelle vaadittavat vähimmäisedellytykset, jolloin työsopimuksen päättäminen ei ole sallittua. Lisäksi irtisanomiskynnyksen täyttymisen arviointi perustuu lopulta kokonaisarvioon, jolloin huomioidaan korostetusti pienen työnantajan erityinen asema sopimussuhteen tasapainoon vaikuttavana tekijänä.²⁵³ Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua tilanteet, joissa kiellettyä irtisanomisperustetta, kuten työntekijän raskautta tai perhevapaalle jäämistä, pyrittäisiin perustelemaan toiminnalle koituvien vaikeuksien tai luottamuksen vaarantumisen taikka työntekijän käyttäytymiseen tai laiminlyöntiin liittyvällä perusteella.²⁵⁴

Hallituksen esityksessä arvioitiin, miten sukupuolten välinen tasa-arvo tulisi toteutumaan muutoksen myötä. Arvio on tehty hyödyntäen työolobarometrin taustatietoja. Sen mukaan muutoksen vaikutukset jakaantuvat melko tasaisesti naisten ja miesten välillä. Lopullinen sukupuolivaikutus ja tasa-arvon jakautuminen ovat riippuvaisia siitä, miten työsuhteen osapuolet huomioivat lakimuutoksen tulevissa työehtosopimuksissa ja millainen merkitys työehtosopimusten eidoille muodostuu oikeuskäytännössä.²⁵⁵

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen työntekijöiden vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa, kehittää yhteisymmärrystä, parantaa työntekijöiden asemaa ja vaikutusmahdollisuuksia yrityksessä sekä tukea työllistymistä²⁵⁶. Pienissä yrityksissä (alle 20 henkilöä) tätä lakia ei kuitenkaan tarvitse soveltaa. Yhteistoimintaa ja työsuojelua koskeva sääntely on siis jo valmiiksi suuria yrityksiä heikompaa, kun pienillä yrityksillä

²⁵² HE 227/2018 vp, s. 27.

²⁵³ HE 227/2018 vp, s. 10.

²⁵⁴ Tasa-arvovaltuutetun lausunto 16.8.2018, s. 1.

²⁵⁵ HE 227/2018 vp, s. 17.

²⁵⁶ YTL 1 §.

ei ole esimerkiksi henkilöstöedustusta, joka viime kädessä huolehtii työntekijöiden asemasta. Yhteistoimintaa ja työsuojelua koskevan sääntelyn puuttuminen aiheuttaa muun muassa työilmapiirin heikkenemistä ja luottamuspuolan kasvamista työntekijän ja työnantajan välillä. Näin ollen se ei edistä työhyvinvointia tai tuottavuutta, jolloin seurauksista kärsivät sekä työntekijä että työnantaja.

6.3.4 *Vaikutukset*

Lainmuutoksella on pyritty siihen, että pienten yritysten erityistarpeet ja toimintaympäristö otetaan paremmin huomioon irtisanomisperusteiden arvioinnissa, jolloin henkilöperusteinen irtisanominen helpottuisi. Lain soveltamista ei ole rajattu tiettyyn yrityksen henkilöstömäärään, vaan yksittäisiä tilanteita arvioidaan oikeuskäytännössä. Soveltamiskynnyksen asettamatta jättämisellä tuetaan yrityksiä kasvattamaan ja laajentamaan toimintaansa²⁵⁷. Muutoin saatettaisiin jopa kannustaa yrityksiä pitämään henkilöstömäärän keinotekoisesti soveltamiskynnyksen rajoissa.

Muutostarvetta perustellaan voimassaolevan lainsäädännön henkilöperusteisen irtisanomisten kireydellä, jolloin työnantajat kohtaavat merkittävää oikeudellista epävarmuutta työsuhteen päättämisestä. Muutoksen arvioidaan vaikuttavan myös työllistämisen helpottumiseen ja työllisyysasteen nousemiseen, kun esimerkiksi rekrytointeihin liittyvät riskit pienenisivät ja siten yritykset uskaltaisivat helpommin palkata uusia työntekijöitä.²⁵⁸

Arviot lainmuutoksen tuomista vaikutuksista ovat pitkälti kahdensuuntaisia. Irtisanomiskynnyksen alentamisen arvioidaan lisäävän sekä rekrytointeja että irtisanomisia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työttömien todennäköisyys työllistyä nousee, mutta samalla myös työllisten todennäköisyys jäädä työttömiksi nousee.²⁵⁹ Työvoiman vaihtuvuuden lisääntyminen edistää osaamisen leviämistä ja todennäköisyyttä, että työntekijä päätyy lopulta sellaiseen työhön, jossa hänen taitonsa ovat tehokkaassa käytössä. Toisaalta työvoiman vaihtuvuuden lisääntyminen heikentää sekä työntekijän että työnantajan välistä sitoutumista toisiinsa, mikä voi näkyä esimerkiksi työajalla tapahtuvan kouluttamisen vähenemisenä.²⁶⁰

Pienessä yrityksessä yksittäisen työntekijän merkitys yrityksen tulokseen ja työyhteisön toimintaan on suurempi kuin isoissa yrityksissä. Jo yhden työntekijän työsuhteeseen liittyvä moitittava menettely voi olla pienen yrityksen taloudellisen kantokyvyn kannalta kestävä, ja se voi vaarantaa koko yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Pienillä yrityksillä

²⁵⁷ HE 227/2018 vp, s. 13-14.

²⁵⁸ HE 227/2018 vp, s. 13.

²⁵⁹ Antti Kauhasen asiantuntijalausunto 5.7.2018, s. 5.

²⁶⁰ HE 227/2018, s. 14-15.

on heikommalla mahdollisuudella etsiä ratkaisua tulehtuneisiin ihmissuhteisiin tai työn tekemisen heikentyneisiin edellytyksiin. Jos pienessä työyhteisössä on työntekijä tai työntekijöitä, jotka eivät sopeudu työyhteisöön, vaan pikemminkin vaikeuttavat muun henkilöstön toimintaa, voi yrityksen toiminnan ja muiden työsuhteiden jatkamisen turvaaminen edellyttää työyhteisöön sopeutumattoman henkilön irtisanomista. Oikeasuhtaisella irtisanomiskynnyksellä voidaan turvata muiden työntekijöiden työpaikat ja parantaa työyhteisön toimintaa.²⁶¹

Lainmuutos voi aiheuttaa ensin oikeudellista epävarmuutta, sillä irtisanomisperusteen sisältö tulee täsmentymään vasta uuden oikeuskäytännön myötä. Oikeudellinen epävarmuus kohdistuu sekä työnantajiin, jotka harkitsevat irtisanomisperusteen riittävyyttä uuden säännöksen mukaan että työntekijöihin, joille säännösmuutos aiheuttaa työsuhteen jatkumiseen liittyvää epävarmuutta. Tulkinnanvaraisuudesta johtuen oikeuskäytännössä voi syntyä toisistaan poikkeavia ratkaisuja. Epävarmuutta ja tulkinnanvaraisuutta tasoittaa kuitenkin työnantajan varoituksenanto- ja kuulemisvelvollisuutta koskevat säännökset.²⁶²

6.3.5 *Huomioita*

Lakimuutos on nostanut esiin muutamia kysymyksiä. Ensin voidaan pohtia, miten se eroaa voimassaolevasta lainsäädännöstä ja, onko lain muuttaminen ylipäättään tarpeellista, sillä voimassaoleva työsopimuslaki ottaa jo huomioon henkilöperusteisessa irtisanomisessa olosuhteet kokonaisuudessaan, johon myös yrityksen koko kuuluu. Tällöin irtisanomisperusteen riittävyyttä arvioidaan kaikkien tapauksessa ilmenevien seikkojen perusteella ottaen huomioon kohtuullisuus. Arvioinnissa vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa työntekijän rikkeen laatu ja vakavuus, työntekijän asema ja hänen suhtautumisen tekoonsa tai käyttäytymisensä, työn luonne, työn teettämiseen liittyvät erityispiirteet ja työnantajan asema.²⁶³ Alisuoriutumisen kannalta arvioinnissa on myös erityisen tärkeää ottaa huomioon työnantajan velvollisuudet, sillä yrityksiensä pyrkiessä korkeaan tehokkuuteen voi pienissä yrityksissä jäädä esimerkiksi perehdytys puutteelliseksi. Usein käy niin, että uutta työntekijää ei ehditä perehdyttämään perusteellisesti, jolloin työtehtävät jäävät epäselviksi ja työssä suoriutuminen heikkenee. On kohtuutonta, jos työntekijää rangaistaan siitä, että työnantaja on laiminlyönyt velvollisuutensa.

Työntekijän tulee olla selvillä siitä, millainen menettely voi ylittää hyväksyttävyyden rajan ja aiheuttaa siten työsopimuksen päättymisen. Lainsäätäjän tehtävänä onkin pyrkiä

²⁶¹ HE 227/2018 vp, s. 15-16.

²⁶² HE 227/2018 vp, s. 16.

²⁶³ HE 157/2000 vp, s. 98.

luomaan selkeä, ennakoiva, kannustava ja ihmisille ymmärrettävä lainsäädäntöjärjestelmä. Joka tapauksessa lainmuutoksen myötä irtisanomisperusteiden tarkka sisältö tulee määräytymään vasta tulevan oikeuskäytännön myötä, joten on hyvin perusteltua, että kaikki mahdollinen vältettävissä oleva tulkinnanvaraisuus olisi poistettava.²⁶⁴ Jos lakiehdotuksen perusteluissa olisi ollut sisällytettynä esimerkiksi työsopimuslain 3 luvun 2 §:n, jonka mukaan työntekijän on noudatettava huolellisuutta ja huolehdittava omasta ja muiden työntekijöiden työturvallisuudesta käytössä olevin keinoin ja työturvallisuuslain 18 §, jonka mukaan työntekijällä on velvollisuus huolehtia käytössä olevin keinoin työturvallisuudesta ja välttää muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää saataisiin selvyyttä tilanteisiin, joissa irtisanomisperuste täyttyy.²⁶⁵

Lakiesityksessä jätetään vähälle huomiolle lakimuutoksen vaikutus työntekijöihin ja erityisesti heidän hyvinvointiinsa. Tämä on merkittävä puutos, sillä työhyvinvointi on yrityksille merkittävä kilpailu- ja vetovoimatekijä. Kevennetyt irtisanomiset aiheuttavat työntekijöille epävarmuutta ja jatkuvassa epävarmuudessa eläminen on työntekijän henkiseen hyvinvointiin erittäin haitallista vähentäen työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä sitä kautta myös työn tuottavuus heikkenee.²⁶⁶ Henkilöstön työhyvinvointia tulisi ensisijaisesti pyrkiä parantamaan kehittämällä työn järjestelyitä, esimiestyötä, ja muita hyvinvoinnin osa-alueita sekä työntekijöiden osaamista.²⁶⁷ Menestyvässä yrityksessä työnantaja ja työntekijä tekevät yhteistyötä ja heidän välillään vallitsee hyvä luottamus-suhte. Kun työntekijöiden hyvinvoinnista ja hyvästä työilmapiiristä huolehditaan yrittää työntekijäkin parhaansa.²⁶⁸

6.4 Alisuoriutumisen tuotannollisena ja taloudellisena irtisanomisperusteena

Eräissä tapauksissa henkilöön liittyvät ja taloudelliset ja tuotannolliset irtisanomisperusteet saattavat liittyä yhteen siten, että perusteita tulisi harkita kokonaisuutena²⁶⁹. Tällöin työntekijän alisuoriutuminen voi tulla kyseeseen taloudellisen ja tuotannollisen irtisanomisen nojalla, sillä työsopimuslaissa ei ole säännöstä irtisanottavan työntekijän valintaperusteista tai irtisanomisjärjestyksestä²⁷⁰. Koska laki ei sisällä säännöstä irtisanottavien valinnasta, työnantajalla on periaatteessa oikeus vapaasti valita kenet työntekijöistä hän

²⁶⁴ Suomen Yrittäjät ry:n lausunto 16.8.2018, s. 4.

²⁶⁵ Sosiaali- ja terveysministeriön lausunto 10.8.2018, s. 2.

²⁶⁶ SAK ry:n lausunto 15.8.2018, s. 5.

²⁶⁷ PAM-pääkaupunkiseudun esimiesten ammattiosasto 821 ry:n lausunto 16.8.2018, s. 1.

²⁶⁸ Helsingin Puuseppäin Ammattiyhdistys ry:n lausunto 14.8.2018, s. 1.

²⁶⁹ HE 157/2000 vp, s. 96.

²⁷⁰ Ks. KKO 1995:141, KKO 1995:20 ja KKO 1998:130.

irtisanoo²⁷¹. Työnantaja ei kuitenkaan saa menetellä epäasiallisesti tai syrjivästi irtisanottavia valitessaan. Työmarkkinajärjestöjen väliset irtisanomissuojasopimukset ja näiden jäsenliittojen väliset työehtosopimukset voivat sisältää rajoittavia säännöksiä koskien työntekijöiden vähentämisjärjestystä.²⁷²

VHO 4.6.2007 S 06/34: Lähimmät esimiehet olivat valinneet irtisanottavat, jolloin työntekijän osaaminen sekä monipuolisuus olivat olleet keskeisimmät kriteerit. Hovi-oikeus toteaa, että yhtiö on saanut omista lähtökohdistaan valita sille ammattitaidoiltaan tärkeimmät työntekijät.

Työsopimuslaissa ei säännellä asiallisen valinnan kriteerejä, mutta velvollisuus olla suorittamatta valintaa epäasiallisin perustein perustuu työsopimuslain 2 luvun 2 §:n ja 7 luvun 1 §:n säännöksiin. Korkeimman oikeuden antaman oikeusohjeen mukaan työnantaja ei saa menetellä irtisanottavan valinnassa epäasiallisesti ”yhtiön tarpeet, työntekijöiden soveliaisuus uudelleen järjestettyihin työtehtäviin sekä muut seikat” huomioon ottaen²⁷³. Valinnassa korostuvat työnantajan tarpeet myös tulevaisuutta ajatellen²⁷⁴. Valintaperuste on asiallinen silloin, kun työnantajan ilmoittama peruste on todellinen. Jos työnantaja on käyttänyt valinnassaan syrjiviä tai epäasiallisia perusteita, irtisanominen voi olla lainvastainen, vaikka työ olisi sinänsä vähentynyt irtisanomisperusteeksi riittävällä tavalla.

KKO 2016:15: Työnantaja oli kohdistanut taloudellisiin ja tuotannollisiin syihin perustuneen irtisanomisen A:han sillä perusteella, että A oli yli seitsemän kuukautta aiemmin pyytänyt tulla irtisanotuksi. A ei tosiasiallisesti ollut halunnut irtisanomistaan. A oli useita kuukausia aikaisemmin, työilmapiiristä ja töiden järjestelyistä keskusteltaessa, vain yleisellä tasolla ilmaissut, että hänellä ei ollut mitään irtisanomista vastaan. Työnantaja ei ollut ennen irtisanomista tarkistanut A:n senhetkistä kantaa asiaan. KKO katsoi, että A:n valitseminen irtisanottavaksi oli näissä olosuhteissa ollut epäasiallista ja työnantajan lojaliteettivelvollisuuden vastaista.

Työsopimuslaki tai yhdenvertaisuuslaki eivät estä työntekijää ja työnantajaa sopimasta muita paremmasta työsuhdeturvasta. Jos työntekijä on ylemmän asteisten normien estämättä työsopimuksen ehtona vastikkeenomaisesti sopinut työnantajansa kanssa siitä, että hänet irtisanotaan vasta viimeisenä, sopimus on osapuolten kesken sitova eikä työntekijä

²⁷¹ Paanetoja 2017, s. 93.

²⁷² Tiitinen – Kröger 2012, s. 599.

²⁷³ Ks. KKO 1995:20.

²⁷⁴ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 330. Ks. TT 2011-148.

ennen sopimusehdon mukaisen tilanteen voimaaantuloa kuulu työn vähentymisen arviointialueen piiriin. Työsopimuksen ehto ei kuitenkaan voi olla työehtosopimuksessa noudatettavaksi määrätyn irtisanomisjärjestyksen vastainen.²⁷⁵

RHO 27.9.2006 S 05/577: VR:n ja todistajana kuullun henkilön kertomuksilla hovioikeus katsoi tulleen näytetyksi, että asiassa oli suullisesti sovittu siitä, että VR irtisano- taan työstään vasta viimeisenä, mikäli tämä hoitaa työnsä asianmukaisesti. Sopimus irtisanomisjärjestyksestä oli tullut VR:n työsopimuksen ehdoksi. Sopimus ei sinänsä ollut pätemätön ja se oli sopijapuolia sitova.

Työntekijän ammattitaidolla ja työsuorituksella voi olla merkitystä tuotannollisten ja ta- loudellisten irtisanomisten yhteydessä²⁷⁶. Soveltuvuus kuuluu osaksi työntekijän ammat- titaitoon. Soveltuvuuden arvioinnissa voidaan ottaa osatekijänä huomioon ketään kuiten- kaan syrjimättä esimerkiksi työntekijöiden poissaolojen vaikutus.²⁷⁷ Valintaperusteeksi voidaan myös hyväksyä työntekijän muita heikompi työmotivaatio²⁷⁸ tai työntekijöiden työsuorituksiin perustuva paremmuus²⁷⁹. Työnantaja saa pääsääntöisesti omista lähtökoh- distaan turvata toiminnalleen tärkeät työntekijät²⁸⁰. Ammattitaidon puute tuotannollisissa ja taloudellisissa irtisanomisperusteissa voidaan todentaa esittämällä näyttöä muun mu- assa siitä, että työntekijä on edellyttänyt työtehtävien suorittamiseksi erityistä ohjausta²⁸¹. Myös ongelmat henkilösuhhteissa ja niiden mahdolliset vaikutukset toiminnan tulokselli- suuteen ovat voineet vaikuttaa työntekijän tärkeyteen²⁸².

KKO 1995:141: Henkilöstöhallinnon alalla toimineen konsulttiyhtiön liikevaihto muodostui pääasiallisesti sen palveluksessa olevien konsulttien tekemästä konsultti- palvelusten myyntityöstä ja sen tuloksena hankittujen toimeksiantojen hoitamisesta. Konsultti A:n työnteosta oli kertynyt yhtiölle enemmän tuloja kuin hänestä oli aiheu- tunut työvoimakustannuksia. Yhtiön toiminta konsulttiyrityksenä oli kuitenkin perus- tunut siihen, että konsulttien työhön perustuvalla laskutuksella kyettiin kattamaan kaikki yhtiön toiminnasta aiheutuvat kulut. A:n työskentelyyn perustuva laskutus oli ollut yhtiön muiden konsulttien toiminnan tuottamaa laskutusta vähäisempää. Yhtiöllä

²⁷⁵ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 328-329.

²⁷⁶ Ks. RHO 5.12.2008 S 07/305 ja THO 1.9.2008 S 07/1438.

²⁷⁷ Ks. VHO 11.4.2005 S 04/473.

²⁷⁸ Ks. RHO 5.12.2008 S 07/305.

²⁷⁹ Ks. THO 1.9.2008 S 07/1438.

²⁸⁰ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 330. Ks. VHO 4.6.2007 S 06/34.

²⁸¹ Ks. TT 1997-56.

²⁸² Ks. TT 1997-58 ja TT 2001-9.

oli toimintansa tappiollisuuden johdosta kustannusten säästämiseksi ja tuloksensa parantamiseksi työsopimuslain 37 a §:n 1 momentissa edellytetyt taloudelliset ja tuotannolliset syyt irtisanoa A:n työsopimus.

Erityisesti pienissä yrityksissä jo yhdenkin työntekijä työpanos voi olla niin merkittävä, että sillä katetaan kaikki yrityksen kulut. Jos työntekijän toiminnasta syntyy suurta taloudellista tappiota yritykselle, ei työsuhteen ylläpitämistä voida pitää työnantajan ja yrityksen kannalta kohtuullisena.²⁸³

²⁸³ Ks. TT 1986-18.

7 ALISUORIUTUMISEN RIITAUTTAMINEN TUOMIOISTUIMESSA

7.1 Työntekijän suojeluperiaate, työnantajan tulkintaetuoikeus ja lojaliteettivelvollisuus

Työntekijän suojeluperiaate perustuu työsuhteen heikomman osapuolen suojelemiseen²⁸⁴. Suojeluperiaate tulee kyseeseen erityisesti näyttövelvollisuus- ja todistustaakkakysymyksissä²⁸⁵.

Vastapainona työntekijän suojeluperiaatteelle on työnantajan tulkintaetuoikeus. Ensimmäisessä työsuhteen ehtojen epäselvyyksiin ja riitaisuuksiin sovelletaan työnantajan tulkintaa. Työnantajan tulkintaa noudatetaan, kunnes riita on asianmukaisten menettelyjen avulla ratkaistu. Työnantajan tulkintaetuoikeus perustuu työnantajan työjohto- ja valvontaoikeuteen ja lainsäädännön rakenteeseen. Työnantajan vastuulla on toimia työsuhteen määrittävien oikeudellisten normien mukaisesti.²⁸⁶

Työnantajan ja työntekijän tulee soveltaa työsuhteessa lojaliteettivelvollisuuden periaatetta, jonka mukaan osapuolten tulee pyrkiä ottamaan huomioon toistensa edut. Työnantajan osalta velvollisuus tarkoittaa työnantajan yleistä velvollisuutta edistää suhteitaan työntekijöihin ja mahdollistaa työsuhteen jatkuminen²⁸⁷. Työntekijän lojaliteettivelvollisuus tarkoittaa sitä, että työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa²⁸⁸. Työntekijän tulee ottaa toiminnassaan huomioon myös työnantajan etu, eikä hän saa esimerkiksi vahingoittaa työnantajan omaisuutta tai vaarantaa epäasiallisella käyttäytymisellä työnantajan mainetta ja asiakassuhteita²⁸⁹. Velvoitteen rikkomisella voi olla työsuhteen päättämiskynnyksen kokonaisarviossa merkittävä vaikutus. Tällöin kyse voi olla esimerkiksi luottamussuhteen horjumisesta.²⁹⁰ Myös työntekijän työtehtävillä ja asemalla on arvioinnissa merkitystä. Mitä vastuullisemmassa asemassa työntekijä on, sitä pienempi laiminlyönti voi rikkoa lojaliteettivelvollisuutta.

²⁸⁴ Moilanen 2010, s. 317.

²⁸⁵ Hietala 2017, s. 43.

²⁸⁶ Engblom 2013, s. 10.

²⁸⁷ TSL 2:1.

²⁸⁸ TSL 3:1.

²⁸⁹ Ks. TT 2011-17.

²⁹⁰ Ks. TT 2013-55.

7.2 Näyttövelvollisuus

Työsopimuksen päättämisen lainmukaisuus ratkaistaan lopulta tuomioistuimessa²⁹¹. Näyttövelvollisuus työsuhteen päättämisriidoissa on työnantajalla. Työnantajan on todistettava, että työsopimuksen päättämisperusteet täyttyvät ja hänellä on siten ollut oikeus päättää työntekijän työsopimus. Työnantajan näyttövelvollisuus perustuu heikomman osapuolen, työntekijän, suojeluun.²⁹²

Tuomioistuin ratkaisee myös sen, kuinka vahvaa näyttöä näyttövelvolliselta eli työnantajalta vaaditaan²⁹³. Alisuoriutumistilanteissa ongelmana on usein näytön riittävyys. Oleellista on silloin osoittaa työntekijän syyksi luettava vika tai laiminlyönti ja sen olenaisuus sekä syy-yhteys.²⁹⁴

Työnantajan esittämä näyttö voi olla esimerkiksi tilastoja työntekijän ja muiden työntekijöiden työsuorituksista, arviointeja, muistioita keskusteluista, työsääntöjä tai työntekijälle annettu varoitus. Näyttönä voidaan kuulla myös todistajia ja asianosaisia. Työnantajan tulee pyrkiä osoittamaan, että hän on tehnyt toimenpiteitä vian tai laiminlyönnin ennaltaehkäisemiseksi ja toiminut virheettömästi.²⁹⁵

7.3 Työnantajan velvollisuus korvata työsopimuksen perusteeton päättäminen

Työsopimuslain 12 luvun 2 §:ssä säädetään korvauksesta työsopimuksen perusteettomasta päättämisestä. Sen mukaan

Työnantaja, joka on tässä laissa säädettyjen perusteiden vastaisesti päättänyt työsopimuksen, on määrättävä maksamaan korvausta työsopimuksen perusteettomasta päättämisestä. Jos työntekijä on purkanut työsopimuksen 8 luvun 1 §:ssä säädetyllä perusteella, joka on johtunut työnantajan tahallisesta tai huolimattomasta menettelystä, työnantaja on määrättävä maksamaan korvausta työsopimuksen perusteettomasta päättämisestä. Yksinomaisena korvauksena on suoritettava vähintään kolmen ja enintään 24 kuukauden palkka. Työehtosopimuksen perusteella valitulle luottamusmiehelle ja jäljempänä 13 luvun 3 §:ssä tarkoitettulle luottamusvaltuutetulle suoritettavan korvauksen enimmäismäärä on kuitenkin 30 kuukauden palkka.

Korvauksen suuruutta määrättäessä otetaan työsopimuksen päättämisen syystä riippuen huomioon työtä vaille jäämisen arvioitu kesto ja ansion menetys, määräaikaisen

²⁹¹ Äimälä – Åström – Nyssölä 2012, s. 170.

²⁹² Engblom 2013, s. 83.

²⁹³ Kemppinen 2004, s. 40.

²⁹⁴ Koskinen – Dahlström 2018, s. 165.

²⁹⁵ Koskinen – Dahlström 2018, s. 166.

työsopimuksen jäljellä ollut kesto-aika, työsuhteen kesto, työntekijän ikä ja hänen mahdollisuutensa saada ammattiaan tai koulutustaan vastaavaa työtä, työnantajan menettely työsopimusta päätettäessä, työntekijän itsensä antama aihe työsopimuksen päättämiseen, työntekijän ja työnantajan olot yleensä sekä muut näihin rinnastettavat seikat. Korvausta määrättäessä on otettava huomioon mahdollinen samasta teosta yhdenvertaisuuslain nojalla tuomittu hyvitys.

Jos työnantaja on irtisanonut työsopimuksen vastoin taloudellisia ja tuotannollisia perusteita tai purkanut sen koeaikasäännöksen tai yksinomaan purkamisesta säädettyjen perusteiden vastaisesti, korvausta määrättäessä ei sovelleta 1 momentin säännöstä korvauksen vähimmäismäärästä.

Työnantaja ja työntekijä ovat harvoin täysin tietoisia työsopimuksen päättämistä koskevan riidan seuraamuksista ja riskeistä. Riidan aiheuttamat taloudelliset riskit voivat muodostua hyvinkin merkittäviksi ja oikeudenkäynnit yleensä kestävät pitkään, jolloin siitä aiheutuu paljon työtä molemmille osapuolille. Riidan seurauksena yrityksen julkisuuskuva voi muodostua negatiiviseksi.²⁹⁶

Oikeudenkäyntikulujen suhteen pääsääntönä on, että hävinnyt osapuoli vastaa sekä omista että voittaneen osapuolen kuluista, jotka johtuvat oikeudenkäynnin kannalta tarpeellisista toimenpiteistä²⁹⁷. Tarpeelliset toimenpiteet ovat sellaisia, jotka ovat olleet aiheellisia kanteen ajamisen tai siihen vastaamisen kannalta. Voittanut osapuoli on periaatteessa oikeutettu saamaan täyden korvauksen. Täysimääräiseen korvaukseen ei kuulu sinänsä tarpeelliset, mutta kohtuuttoman suuret kustannukset.²⁹⁸

Pääsääntö hävinneen osapuolen korvausvastuusta ei kuitenkaan ole ehdoton. On mahdollista, että osapuolet vastaavat itse kokonaan tai osaksi oikeudenkäyntikuluistaan, jos käsiteltävänä ollut asia on ollut niin epäselvä, että hävinneellä osapuolella on ollut perusteltu syy ryhtyä oikeudenkäyntiin tai korvauksien kohtuullistamiseen²⁹⁹. Epäselvyys liittyy oikeuskysymyksen vaikeuteen, ei näyttökysymyksiin. Epäselvyydestä on kyse esimerkiksi silloin, kun kirjoitetussa laissa on aukkokohta tai asiasta ei ole ennakkoratkaisua eikä ole selvää, miten riitaan liittyvä oikeuskysymys tulisi ratkaista. Asia voi olla epäselvä myös silloin, kun laissa on tulkinnanvaraisuutta eikä lain esitöistä ilmene, mitä lainsäätäjää on tarkoittanut tai oikeuskysymyksestä on olemassa vastakkaisia tai erilaisia ratkaisuja taikka oikeuskirjallisuus ei anna riittävän selvää ja yhdenmukaista tulkinta-aineistoa³⁰⁰.

²⁹⁶ Moilanen 2010, s. 109.

²⁹⁷ OK (1.1.1734/4) 21:1.

²⁹⁸ Kemppinen 2004, s. 162.

²⁹⁹ OK 21:8a.

³⁰⁰ HE 107/1998 vp, s. 19.

Tuomioistuimien voi alentaa tuomitun korvauksen määrää, mikäli vastapuolen oikeudenkäyntikulujen korvaaminen johtaa kohtuuttomuuteen. Kohtuuttomuuden ratkaiseminen on kokonaisharkintaa.³⁰¹

Työnantaja voi joutua maksamaan voittaessaankin ainakin osan omista oikeudenkäyntikuluistaan, jos työntekijän voidaan katsoa olevan oleellisesti heikommassa asemassa³⁰². Työnantajan kannalta oikeudenkäyntiin liittyy useita riskejä. Suurien riskien tulisi heijastua työnantajan toimintaan. Työnantajan on pyrittävä ennaltaehkäisemään ja korjaamaan alisuoriutumistilanteet. Jos alisuoriutumisen perusteella harkitaan työsopimuksen päättämistä, on noudatettava tarkasti menettelysääntöksiä ja lainmukaista työntekijän työsuhdeturvaa.³⁰³

Korvauksen määrään vaikuttavat kunkin tapauksen erityispiirteet. Korvausta korottavia tekijöitä ovat työntekijän työttömyys irtisanomisen jälkeen ja siitä johtuva ansionmenetyks, arvio työttömyyden kestosta huomioiden työntekijän tosiasialliset mahdollisuudet saada töitä hänen ikänsä, koulutuksensa ja ammatillinen kokemuksen perusteella, työsuhteen kesto ja työnantajan menettely silloin, kun työnantaja ei esimerkiksi noudata kuulemis- tai uudelleensijoittamisvelvollisuuttaan.³⁰⁴ Kuitenkin sellainen työnantajan menettely, jossa hän on tukenut työntekijän kouluttautumista tai uuden työpaikan löytämistä voi alentaa korvauksen määrää. Erityisesti pienissä yrityksissä korostuu työnantajan olosuhteet korvausta alentavana tekijänä. Korvausta voidaan kohtuullistaa, jos se täysimääräisenä vaarantaa yrityksen toiminnan jatkumisen ja siten muiden työntekijöiden työpaikan. Myös työntekijän käytös voi alentaa korvauksen määrää, jos hän on toiminnallaan antanut aiheutta työsopimuksen päättämiseksi. Lopullisen korvauksen määrää harkittaessa tulee ottaa huomioon työntekijän olosuhteet, kuten asema, varallisuus, sosiaaliset olot ja terveys.³⁰⁵

³⁰¹ OK 21:8b.

³⁰² Koskinen – Dahlström 2018, s. 168.

³⁰³ Koskinen – Dahlström 2018, s. 172.

³⁰⁴ TSL 12:2.2.

³⁰⁵ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 964-970.

8 LOPUKSI

8.1 Mistä työntekijän alisuoriutuminen johtuu?

Työsuhteen lähtökohtana tulisi olla työnantajan ja työntekijän välinen kunnioitus ja luottamus. Tällöin työnantajan on voitava luottaa työntekijän työsuoritukseen ja työtulokseen. Työnantajalla on oikeus edellyttää työntekijältä aktiivisuutta, ammattitaitoa ja huolellisuutta, mutta sallittava inhimilliset virheet, sillä työ ei voi olla täysin virheetöntä³⁰⁶. Työntekijän on vastaavasti voitava luottaa siihen, että työnantaja täyttää työsuhteen mukaiset velvoitteensa.

Työnantajalla on työnjohto-oikeutensa perusteella oikeus antaa määräyksiä ja asettaa tavoitteita työntekijälle työtehtävien sisällöstä ja suorittamistavoista. Työntekijällä on vastaavasti velvollisuus tehdä työnsä huolellisesti ja välttää toimimasta työnantajan työnjohto-oikeuden rajoissa antamien määräyksiä vastaisesti.³⁰⁷ Riittävää on, että työntekijä suorittaa työnsä perustuen häneltä odotettujen kykyjen käyttöön³⁰⁸.

Alisuoriutumiselle ei ole määritelty tarkkaa työoikeudellista käsitettä, joten sitä selventää oikeuskäytäntö ja oikeuskirjallisuus. Alisuoriutumisesta on kyse silloin, kun työntekijä ei ole saavuttanut laadullisesti tai määrällisesti sellaista työsuoritusta, jota häneltä voidaan edellyttää, kun hän on ollut normaalisti töissä. Työntekijä ei siis kykene suoriutumaan kohtuullisiksi todetuista työtehtävistään tai hän jää asetetuista kohtuullisista tavoitteistaan taikka hänen työnsä tulos on olennaisesti heikompaa tasoa verrattuna keskimääräiseen tasoon.³⁰⁹

Alisuoriutuminen voi olla joko tahallista tai tahatonta. Tahallisesta työvelvoitteen laiminlyönnistä on kyse silloin, kun työntekijä ei noudata työnantajan työnjohto-oikeuden mukaisia määräyksiä, kieltäytyy työstä tai laiminlyö muulla tavoin työn suorittamista koskevia ohjeita. Tahallinen laiminlyönti voi kuitenkin osoittautua hyväksyttäväksi, jos työntekijä pystyy osoittamaan kieltäytymiselleen pätevät perusteet.³¹⁰ Tahattomasta työvelvoitteen laiminlyönnistä on puolestaan kyse silloin, kun työntekijä on esimerkiksi soveltumaton tai kyvytön tietyn työn suorittamiseen. Soveltumattomuus liittyy työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai työntekijän sopeutumattomuuteen työyhteisössä.³¹¹ Kyvyttömyydellä tarkoitetaan puolestaan työntekijän puutteellista ammattitaitoa, josta voi seurata puuttellinen työn suorittaminen. Työntekijän kyvyttömyys voi johtua myös

³⁰⁶ Salminen 2015, s. 46.

³⁰⁷ Salminen 2015, s. 46.

³⁰⁸ Johda suoritusta/Rantala 2014, s. 67.

³⁰⁹ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 728.

³¹⁰ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 717.

³¹¹ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2012, s. 76.

työnantajasta esimerkiksi silloin, kun työnantaja ei ole selvittänyt, onko työntekijällä työtehtävien suorittamista edellyttämä koulutus, osaaminen ja työkokemus.³¹²

Alisuoriutuminen voi johtua myös monista työntekijästä riippumattomista syistä. Kyse voi olla silloin esimerkiksi työnteon kannalta välttämättömien materiaalien, tuotantovälineiden tai ohjeiden puutteesta, tekniikan kehittymisestä taikka siitä, ettei työnantajalla ole ollut tarjota tarpeeksi työtä.³¹³ Työnantaja on myös voinut laiminlyödä velvollisuutensa perehdyttää tai kouluttaa työntekijä tai työntekijälle asetut tavoitteet ovat jääneet epäselviksi tai ne ovat osoittautuneet kohtuuttomiksi. Työnantajan on aina huolehdittava siitä, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan työnsuorittamisen suhteen ja miten hän voi tehtävistään suoriutua. Mikäli työntekijän työtulokseen ovat vaikuttaneet merkittävästi ulkopuoliset seikat, jotka ovat työntekijän määräysvallan ulottumattomissa, ei alisuoriutumisen voida lähtökohtaisesti katsoa johtuvan työntekijästä. Syihin tulee kiinnittää erityistä huomiota ja tilannetta tulee tarkastella aina kokonaisuutena.³¹⁴

Alisuoriutumistilanteet voivat asettaa työnantajan varsin hankalaan tilanteeseen. Tämä johtuu siitä, että kyseessä on harvoin työntekijän konkreettinen ja tahallinen laiminlyönti, vaan pikemminkin pidempään jatkunut heikko työsuoritus, joka ilmenee vähitellen. Tulkinnanvaraisuus johtuu siitä, että on varsin hankalaa arvioida, kuinka paljon työntekijän pitää tuottaa yritykselle ja, kuinka suuri tai huolellinen työntekijän työtuloksen tulee olla.

8.2 Miten alisuoriutumiseen tulee puuttua?

Alisuoriutumisen ennaltaehkäisyssä ja siihen puuttumisessa kiinnitetään huomiota erityisesti työnantajan toimintaan. Työnantajan rooli aktiivisena työympäristön tarkkailijana on merkittävä, eikä työnantajan velvollisuutta puuttua ajoissa työntekijän alisuoriutumiseen voida ylikorostaa. Erityisen hankalaksi alisuoriutumista koskeva tilanne voi muodostua, jos työntekijä ei ole työsuhteen aikana ymmärtänyt työsuorituksensa heikkoutta, eikä työnantaja ole siihen johdonmukaisesti puuttunut. Tällöin työntekijä voi perustellusti väittää, ettei hänellä ole ollut tietoa työnantajan tyytymättömyydestä.

Työnantajan on kaikessa toiminnassaan kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti ja siitä poikkeamiseen on aina oltava hyväksyttävä syy³¹⁵. Periaatteella on merkitystä erityisesti arvioitaessa työntekijöitä työhönotossa ja työnseurannassa. Jos työhönotto on jär-

³¹² Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 727.

³¹³ Haapalainen 2005, s. 100-101.

³¹⁴ Koskinen – Dahlström 2018, s. 176.

³¹⁵ TSL 2:2.

jestetty huolellisesti, alisuoriutuvat työntekijät eivät tule valituksi tai on ainakin mahdollista minimoida riski sellaisen henkilön valitsemisesta³¹⁶. Työnantajan tehtävänä on varmistaa työntekijän soveltuvuus ja kyvykkyys työhön. Sen arvioimisessa koeajalla on keskeinen merkitys.³¹⁷

Työnantajan on perehdytettävä työntekijä perusteellisesti työhönsä, jotta työntekijä voi työskennellä täysipainoisesti. Työnantajan antamat ohjeet työn tekemiselle tulee olla selkeät. Työsuhteen aikana työnantajan on huolehdittava työntekijän tukemisesta esimerkiksi koulutuksilla, jotta työntekijän ammattitaito säilyy ja kehittyy.³¹⁸

Työntekijät työskentelevät yrityksen kasvun ja kannattavuuden eteen, mutta sen toteuttamiseksi edellytetään henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista työntekijälle. Asettujen tavoitteiden tulee olla asianmukaisia ja saavutettavissa. Tavoitteiden saavuttamista tulee arvioida ja työsuorituksia seurata. Työnantajan tulee säännöllisesti käydä työntekijän kanssa kehityskeskusteluja, joissa selvitetään, miten tavoitteet ovat toteutuneet ja mitä työntekijä on saanut aikaan sekä vastaako hänen työsuorituksensa sovitua.³¹⁹ Kehityskeskustelut ovat siten alisuoriutumisen ennaltaehkäisyn kannalta hyvin keskeisiä.

Työnantajan on pyrittävä minimoimaan alisuoriutuminen oman toiminnan lisäksi kehittämällä yrityksen rakenteita ja toimintamalleja. Työnantajalta ei voida kuitenkaan kohtuudella edellyttää sopimussidonnaisuuden säilyttämistä kaikissa työsuhteen tilanteissa, vaan voidaan joutua tilanteeseen, jossa työsopimuksen päättäminen on viimeinen keino ehkäistä työntekijän alisuoriutuminen³²⁰. Ennen työsopimuksen päättämistä työnantajan on annettava työntekijälle varoitus ja mahdollisuus korjata moitittava menettely. Ennen varoituksen antamista voidaan edellyttää kehoituksen tai huomautuksen antamista. Ennen työsopimuksen päättämistä työnantajan on kuultava työntekijää ja selvittävä, voidaanko työntekijä sijoittaa yrityksessä muihin työtehtäviin työnantajan edellytykset huomioiden.³²¹

Jotta alisuoriutuminen voi muodostua työsopimuksen päättämisperusteeksi lähtökohdaksi on, että työnantajan on pystyttävä osoittamaan, että tavoitteen tai tuloksen saavuttamatta jääminen on johtunut työntekijän syyksi luettavasta viasta tai laiminlyönnistä. Työsopimuksen päättäminen irtisanomalla edellyttää asiallista ja painavaa syytä. Lopullinen arvio työsopimuksen irtisanomiskynnyksen ylittymisestä tehdään ottamalla huomioon työnantajan ja työntekijän olosuhteet kokonaisuudessaan. Arviointi perustuu siihen, että onko työsuhteen päättäminen kohtuullinen seuraus työntekijän moitittavasta menette-

³¹⁶ Koskinen – Dahlström 2018, s. 25.

³¹⁷ Ks. HHO 26.4.2017 S 16/1236.

³¹⁸ Koskinen – Dahlström 2018, s. 2.

³¹⁹ Valpola 2002, s. 41-43.

³²⁰ Koskinen 2/2014, s. 22.

³²¹ TSL 7:2.

lystä. Kokonaisarvioinnissa huomioidaan tosiasiallisia seikkoja, kuten työntekijän rikkeen laatu, vakavuus ja kesto, työntekijän asema ja työkokemus sekä suhtautuminen laiminlyöntiin, työntekijän täyttämättä jätettyjen työtehtävien määrä, työn luonne ja työolosuhteet, yrityksen luonne ja yleinen työtahti sekä työnantajan asema ja aiemmin annettu varoitus.³²² Kokonaisarvioinnilla viitataan ensisijaisesti henkilöön liittyviin irtisanomisperusteiden punnintaan, mutta myös punnintaan, jossa huomioidaan samanaikaisesti henkilöön liittyvät irtisanomisperusteet ja taloudelliset ja tuotannolliset irtisanomisperusteet.

Työsopimuksen päättäminen on monin tavoin myös työpaikka- ja alakohtainen asia. Päättämisen oikeellisuutta arvioitaessa on otettava huomioon esimerkiksi työpaikkakohtaiset käytännöt. Työnantajan ottaessa käyttöön hyviä toimintaohjeita ja toimintatapoja voidaan ehkäistä alisuoriutumista ja lisätä yhdenvertaisuutta. Päättämisperuste määräytyy siis eri tavoin eri tilanteissa ja ammateissa, mikä on muun muassa vähentänyt työsopimuksen päättämistä koskevien tuomioiden yleistettävyyttä. Tämä ei välttämättä kuitenkaan ole oikeuden kannalta haitallista.³²³

Työsopimuksen purkaminen edellyttää erittäin painavaa syytä ja työsuhteen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden niin vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä, ettei työnantajalta voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista irtisanomisajan pituista aikaa³²⁴. Alisuoriutumistilanteissa ei kuitenkaan yleensä ole kysymys työsuhteeseen olennaisten velvoitteiden vakavasta rikkomisesta tai laiminlyönnistä ja siten alisuoriutuminen on harvoin yksinään riittävä työsopimuksen purkamiseen oikeuttava peruste. Kokonaisarvioinnin perusteella eräissä poikkeustilanteissa voidaan kuitenkin päätyä sallimaan myös työsopimuksen purkaminen, jolloin alisuoriutumisen tulee olla laadultaan hyvin vakavaa. Tällöin työntekijä esimerkiksi vakavalla välinpitämättömyydellään vaarantaa työpaikan työturvallisuuden tai jättää tahallaan varoituksesta huolimatta jatkuvasti merkittävät työvelvoitteensa täyttämättä.³²⁵

8.3 Mitä vaikutuksia alisuoriutumiseen puuttumisella on?

Tuottavuus ja tehokkuus ovat nousseet työelämässä merkittäviksi ja keskeisiksi käsitteiksi. Hyvä ja jopa paras tapa lisätä työnteon tehokkuutta on nostaa työntekijät yrityksen tärkeimmiksi voimavaroiksi ja pitää heistä hyvää huolta sekä ennaltaehkäistä ja torjua alisuoriutumista. Alisuoriutumiseen puuttumisen voidaan nähdä jopa työnantajan velvol-

³²² Koskinen 1993, s. 108.

³²³ Koskinen 1993, s. 429.

³²⁴ TSL 8:1.

³²⁵ Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen 2006, s. 709.

lisuutena erityisesti esimerkiksi työturvallisuuden näkökulmasta. Työntekijän alisuoriutumiseen puuttuminen edellyttää esimieheltä aktiivisuutta ja vahvaa työnjohdollista otetta.

Alisuoriutuminen voidaan nähdä laajana käsitteenä, joka rakentuu ja täsmentyy useiden erilaisten ja eri suuntaan vaikuttavien tekijöiden kokonaisharkinnan kautta. Työlainsäädännöllä on mahdollistettu tällainen harkintamahdollisuus, mutta samalla on luotu tietty yleinen kehikko. Työelämän jatkuva muutos ja tilanteiden erilaisuus ovat tehneet mahdottomaksi luoda tyhjentävää ja yksityiskohtaista säännöstöä.³²⁶ Näin ollen alisuoriutumista ei voida eikä ole tarpeenkaan säätää laissa. Riittävää on, että vallitseva oikeustila tiedostetaan ja tuomioistuimet ratkaisevat riitoja johdonmukaisesti.

Näyttää siltä, että alisuoriutumista koskevat oikeustapaukset ovat kasvussa. Alisuoriutuminen ei välttämättä ole kasvanut, mutta alisuoriutumiseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota yritysten pyrkiessä parantamaan tulostaan, jolloin alisuoriutuvien työntekijöiden työsuhte pyritään viime kädessä päättämään. Lisääntyneet oikeudenkäynnit alisuoriutumisesta lisäävät sekä työnantajan että työntekijän tietoisuutta siitä, millaista toimintaa ei voida pitää hyväksyttävänä. Ne auttavat myös arvioimaan tilanteita, jolloin oikeudellinen irtisanomisperuste todennäköisesti täyttyy.

Alisuoriutumistilanteita koskevat oikeusriidat ovat useimmiten päättyneet lopputulokseen, jossa irtisanomisperuste ei ole täyttynyt. Siihen on päädytty yleensä sen vuoksi, että työnantajan irtisanomismenettely on ollut puutteellista tai työnantajan menettelyn vuoksi työntekijällä ei ole ollut tarpeellisia edellytyksiä menestyä työssään. Alisuoriutuvan työntekijän irtisanominen ei ole yksinkertaista, koska työsopimuslaissa painotetaan sopimussuhteen heikomman osapuolen eli työntekijän suojelua ja työnantajalla on velvollisuus näyttää toteen työntekijän syyksi luettava vika tai laiminlyönti ja sen olennaisuus sekä syy-yhteys.

Alisuoriutuminen aiheuttaa yritykselle merkittäviä kustannuksia ja taloudellisen tuloksen heikentymistä sekä siten huonontaa yrityksen menestymistä. Erityisesti pienissä yrityksissä jo yhden työntekijän alisuoriutuminen voi olla yrityksen taloudellisen kantokyvyn kannalta kestämätön, ja se voi vaarantaa koko yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Alisuoriutuminen voi vaikuttaa negatiivisesti myös yrityksen työyhteisöön ja työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin sekä työtehoon ja työturvallisuuteen. Alisuoriutumisen niin sanottu hiljainen hyväksyntä voi lisäksi asettaa työntekijät eriarvoiseen asemaan, kun toiselta työntekijältä hyväksytään vähäisempi ja tavoitteet alittava työsuoritus. Työntekijän alisuoriutumisella on siten talouden heikentymisen lisäksi useita muita haitallisia vaikutuksia.

Hallitus on toteuttanut vuoden 2017 aikana useita työlainsäädäntöön kohdistuvia muutoksia, kuten pidentänyt koeaikaa, lyhentänyt työntekijän takaisinottovelvollisuutta ja

³²⁶ Koskinen 1993, s. 429.

mahdollistanut määräaikaisen työsopimuksen tekemisen pitkäaikaistyöttömän kanssa ilman perustellun syyn vaatimusta³²⁷. Uudistukset ovat heikentäneet työntekijöiden työsuhdeturvaa. Uudistukset ovat kuitenkin alisuoriutumisen puuttumisen kannalta oleellisia erityisesti, kun arvioidaan työntekijän soveltuvuutta ja kyvykkyyttä työhön.

Eduskunnan 18. tammikuuta 2019 hyväksymässä ja 1. heinäkuuta 2019 voimaan tulevassa työsopimuslain 7 luvun 2 §:n muutoksen seurauksena irtisanomisperusteen asiallisen ja painavan syyn kokonaisarvioinnissa korostetaan nykyistä lakia ja oikeuskäytäntöä enemmän työnantajan palveluksessa olevien työntekijöiden lukumäärää. Lainmuutoksella halutaan varmistaa, että irtisanomisperusteen harkinnassa kiinnitetään nykyistä enemmän huomiota pienten työnantajien erityisolosuhteisiin, kun työntekijä rikkoo tai laiminlyö työsuhteesta johtuvia velvoitteitaan. Muutos parantaa pienen työnantajan oikeusvarmuutta työsuhteessa ja korostaa työnantajan pienen henkilöstökoon painoarvoa irtisanomisperustetta koskevassa kokonaisharkinnassa silloin, kun työntekijän moitittavalla menettelyllä tai työntekoaikojen muutoksella on työnantajaan merkityksellisiä seurauksia tämän toiminnan pienimuotoisuuden vuoksi. Merkityksellisiä seurauksia voivat olla työyhteisön toimivuuden heikentyminen, työnantajalle koituvat taloudelliset menetykset tai työnantajan ja työntekijän välinen luottamuspuula. Irtisanomisen taustalla on kuitenkin edelleen oltava työntekijän velvoitteiden rikkominen tai laiminlyönti taikka työntekijän henkilöön liittyvien työntekoaikojen muuttuminen.³²⁸

Voimassa oleva työsopimuslaki ottaa kuitenkin jo huomioon henkilöperusteisissa irtisanomisissa irtisanomiseen vaikuttaneet olosuhteet, johon sisältyy myös yrityksen koko. Kyseenalaista siis on, miten muuttunut laki tulee eroamaan voimassaolevasta lainsäädännöstä ja voidaankin pohtia, onko työsopimuksen muutos ylipäättään tarpeellinen. Muutoksen vaikutusta ja sen tarkkaa sisältöä ei voida ennalta arvioida, sillä se tulee täsmentymään vasta tulevan oikeuskäytännön myötä. Vaikka ei voida antaa tarkkaa tietoa siitä, miten muutos saavuttaisi sille asetetut tavoitteet, voidaan arvioida muutoksen olevan alisuoriutumisen torjumisen kannalta kohtuullinen toimenpide. Muutos ei kuitenkaan poistaisi alisuoriutumisen tulkinta- ja näyttöongelmia, vaan toisi pikemminkin uuden rajave-tokiistan eri kokoisten yritysten välillä. Tulkinnanvaraisuuden ja rajanvetokiistojen johdosta oikeuskäytännössä voisi syntyä paljonkin toisistaan poikkeavia ratkaisuja.³²⁹

³²⁷ HE 227/2018 vp, s. 7.

³²⁸ HE 227/2018 vp, s. 8-9.

³²⁹ Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry:n lausunto 16.8.2018, s. 1.