

Lappeenrannan-Lahden Teknillinen Yliopisto LUT

School of Business and Management

Kauppätiede

Laskentatoimi

Jani Alatalo

**Ylikuormittumisesta alisuoriutumiseen  
– Ennaltaehkäisy ja puuttuminen**

Työn tarkastajat:

Tutkijaopettaja Helena Sjögren

Professori Satu Pätäri

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

School of Business and Management

Laskentatoimen maisteriohjelma

Jani Alatalo

Ylikuormittumisesta alisuoriutumiseen -Ennaltaehkäisy ja puuttuminen

Pro gradu -tutkielma

2020

100 sivua

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Helena Sjögren ja Professori Satu Pätäri

Hakusanat: Alisuoriutuminen, työlainsäädäntö, työperäinen stressi

Tämän Pro gradu- tutkielman tarkoituksena on tutkia työntekijän alisuoriutumista sekä työnantajan mahdollisia ennaltaehkäisy- ja puuttumiskeinoja. Tutkielma on tehty työnantajan näkökulmasta ja sen tuloksia voidaan hyödyntää silloin, kun työyhteisössä esiintyy työntekijän alisuoriutumista.

Hektinen ja suorituskeskeinen työelämä on lisännyt työntekijöiden kokemia kasvavia paineita ja vaatimuksia. Nämä työn aiheuttamat paineet voivat ilmentyä stressinä ja sen lieveilmiöinä. Työntekijän pitkittynyt stressitila vaikeuttaa työntekijän suoriutumista työtehtävistään ja voi ilmentyä alisuoriutumisena. Jotta työnantaja kykenisi ennaltaehkäisemään ja puuttumaan työntekijän alisuoriutumiseen tehokkaasti, tulisi hänen ymmärtää alisuoriutumisen taustalla vaikuttavat tekijät. Työntekijän alisuoriutuminen voi viestiä työntekijän ylikuormittumisesta tai muista työpaikalla esiintyvistä ongelmista, jolloin työnantajalla on työturvallisuuslain mukainen toimintavelvollisuus kuormitustekijöiden poistamiseksi.

Jotta työntekijän alisuoriutuminen voisi olla työsopimuksen irtisanomisperuste, tulee se voida lukea työntekijän syyksi. Jos alisuoriutumisen voidaan katsoa johtuvan työntekijästä, on työnantajalla oikeus varoittaa ja tietyin edellytyksin irtisanoa työsopimus.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Master's degree Program in Accounting

Jani Alatalo

From overload to underachievement – Prevention and intervention

Master's thesis

2020

100 pages

Examiners: Associate Professor Helena Sjögren and Professor Satu Pätäri

Keywords: Underachievement, labor legislation, job stress

The purpose of this Master's thesis is to study the employee's underachievement and the employer's possibility of prevent and intervene it. The study has been done from the employer's point of view and its results can be utilized when an employee's underachievement occurs in the work community.

A hectic and performance-oriented work life has increased the pressures and demands experienced by employees. These work-induced pressures can appear as stress and its side effects. Employee's prolonged state of stress makes it difficult for the employee to perform his or her job duties and may appear as underachievement. In order to employer to be able to effectively prevent and intervene the employee's underachievement, employer should understand the factors behind the underachievement. An employee's underachievement may signal of employee's overload or other problems in the workplace, in which case the employer has a duty to act in accordance with the Occupational Safety and Health Act to eliminate the load factors.

In order to underachievement to be a ground for termination of the employment contract, it must be possible to attribute it to the employee. If the underachievement can be attributed to the employee, the employer has the right to warn and, under certain conditions, terminate the employment contract.

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus .....	3
1.2 Teoreettinen viitekehys .....	5
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto.....	7
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	7
2. TYÖSUHTEEN SÄÄNTELY JA TYÖNTEKIJÄN ALISUORIUTUMINEN .....	8
2.1 Lainsäädäntö ja esimiestyö .....	9
2.2 Alisuoriutuminen työsuhteessa.....	20
3. TYÖNANTAJAN OIKEUDET JA VELVOLLISUUDET TYÖNTEKIJÄN ALISUORIUTUESSA.....	33
3.1 Esimiestyön raamit.....	34
3.2 Alisuoriutumisen ennaltaehkäisy .....	39
3.2 Alisuoriutumiseen puuttuminen .....	51
4. TYÖNTEKIJÄN ALISUORIUTUMINEN OIKEUSKÄYTÄNNÖSSÄ.....	61
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	79
LÄHDELUETTELO .....	94

## **LYHENTEET**

HE	Hallituksen esitys
HO	Hovioikeus
KKO	Korkein oikeus
TSL	Työsopimuslaki (26.1.2001/55)
TES	Työehtosopimus
TEhtoL	Työehtosopimuslaki (7.6.1946/436)
TTurvL	Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738)
TT	Työtuomioistuin
PL	Suomen perustuslaki (11.6.1999/731)
YhdenvertL	Yhdenvertaisuuslaki (30.12.2014/1325)
Tasa-arvoL	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609)
YksitL	Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759)

## **OIKEUSTAPPAUSLUETTELO**

### **Korkein oikeus**

KKO 1989:8

KKO 1992:25

KKO 1993:145

KKO 2010:60

KKO 2014:98

## **Hovioikeus**

Helsingin HO 2.9.2004 S 04/839

Turun HO 27.9.1994 S 94/573

## **Työtuomioistuin**

TT:1982:104

TT:1982-164

TT:1983-103

TT:1984-107

TT:1985-116

TT:1986-69

TT:1991-4

TT:1992-99

TT:1994-12

TT:2000-40

TT:2002-53

TT:2002-79

TT:2005-17

TT:2014-104

TT:2018-95

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Asiallisen ja painavan syyn kokonaisharkinta käsitellyissä oikeustapauksissa.

Kuvio 2. Alisuoriutuminen stressin viitekehyksessä.

## 1. JOHDANTO

Yksi tärkeimmistä osa-alueista menestyvän yritystoiminnan taustalla on toiminnan tehokkuus, eli tuotannossa käytettyjen resurssien mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Huolimatta siitä, että digitalisaation myötä monilla toimialoilla eletään tuotantotoiminnan murroksessa, ovat työntekijät ja heidän tekemä työnsä edelleen merkittävä tuotantopanos useimmissa yrityksissä, jolloin työntekijöiden tuottavuudella on myös suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Tästä syystä on arkipäivää, että työntekijöiden työtehoa ja heille mahdollisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamista seurataan tarkasti. Teknologian kehittyminen luo työntekijöiden työtehon ja saavutusten seurantaan uusia työkaluja ja mahdollisuuksia. Työnantajien on näiden kehittyvien työkalujen avulla mahdollista tarkkailla työntekijöidensä työajan käyttöä yhä helpommin ja tarkemmin. Nämä uudet mahdollisuudet luovat tilanteita, joissa työnantajalla on mahdollisuus huomata työntekijöidensä työn tehottomuus, tavoitteista jääminen ja alisuoriutuminen entistä selkeämmin. (Hietanen 2016; Work Finland 2020)

Huolimatta siitä, että alisuoriutumisella ei ole tarkkaa työoikeudellista määritelmää, puhutaan siitä paljon työelämässä erilaisten ongelmatilanteiden aiheuttajana (Koskinen 2014, 22). Usein nämä ongelmatilanteet liittyvät juuri puutteisiin työntekijän työnteon tehokkuudessa, eli tilanteisiin, joissa työntekijä ei saavuta sitä työnteon tasoa joko laadullisesti tai määrällisesti, jota häneltä voidaan keskimäärin odottaa (Koskinen & Dahlström 2018, 1-2). Koskisen & Dahlströmin (2018, 2, 181) mukaan alisuoriutuminen voi heikentää merkittävästi työnteon tehokkuutta verrattuna sen normaaliin tasoon ja vastaavasti ennaltaehkäisemällä ja puuttamalla alisuoriutumistilanteisiin voidaan lisätä työn tehokkuutta useita kymmeniä prosentteja. Näin ollen työntekijöiden alisuoriutumiseen tulisi kiinnittää enemmän määrin työyhteisöissä huomioita ja jos asiaa tarkastellaan organisaatiotasolla, voidaan alisuoriutumisen ennaltaehkäisyllä ja sen torjunnalla edistää yritysten toimintojen tehokkuutta ja sitä kautta edesauttaa niiden kilpailukykyä markkinoilla.



Jotta alisuoriutumistilanteisiin puuttuminen olisi tehokasta, tulisi työnantajan tunnistaa tekijät alisuoriutumisen taustalla. Tällöin työntekijän alisuoriutumiseen voidaan puuttua tehokkaammin ja asianmukaisemmilla toimenpiteillä. Työntekijän alisuoriutuminen voi joissakin tapauksissa oikeuttaa työnantajan antamaan varoituksen tai jopa päättämään työsuhteen. Työsuhteen päättämiseen liittyvät tulkinnalliset ongelmat ovatkin yksi keskeisimmistä työsuhteasioiden osa-alueista (Saarinen 2015, 275). Huolimatta siitä, että työntekijän suojelu on työsopimuslain keskeisiä perusteita ei työnantajalta voida kuitenkaan aina kohtuudella odottaa, että sopimussidonnaisuuden säilyttäminen olisi mahdollista kaikissa työpaikan häiriötilanteissa. Työnantajalla on oikeus myös edellyttää työntekijältä riittävää joutuisuutta ja aktiivisuutta työtehtävien suorittamiseen, mutta soveltuakseen työsuhteen päättämisperusteeksi, on alisuoriutuminen voitava lukea työntekijän laiminlyönniksi tai syyksi vikana. (Koskinen 2014, 22; Koskinen, Nieminen & Valkonen 2012, 91) Alisuoriutuminen voi kuitenkin viestiä myös työntekijän ylikuormittumisesta tai muista työpaikan ongelmista, jolloin työnantajalla on työturvallisuuslain mukainen velvollisuus ryhtyä toimenpiteisiin kuormitustekijöiden poistamiseksi ja haitallisen tilanteen muuttamiseksi (Penttilä 2017). Mikäli ylikuormittuminen eli työntekijän kokema stressi jatkuu pitkään aiheuttaa se erilaisia psykosomaattisia oireita, kuten väsymystä, ahdistuneisuutta, kyynisyyttä ja unihäiriöitä, jotka vaikuttavat häiritsevästi työntekijän työsuoritukseen. Mikäli stressitila muuttuu krooniseksi, voi siitä seurata työuupumusta ja edelleen masennusta. (Manka & Manka 2016, 32-33; Nummelin 2008, 83)

Tällä hetkellä työuupumuksesta kärsii yhä useampi työkäinen suomalainen ja mielenterveysongelmat ovat nousseet merkittäväksi syyksi työkyvyttömyyseläkkeelle. Esimerkiksi masennuksen vuoksi alkaneiden työkyvyttömyyseläkkeiden lukumäärä on lähes kaksinkertaistunut 1990-luvun puolivälistä. (Ilmarinen 2020; Mönkkönen & Roos 2009, 225) Työelämä on muuttunut aiempaa hektisemmäksi ja suorituskeskeisemmäksi, joka heijastuu ahdistuneisuushäiriöiden ja niistä johtuvien sairauspoissaolojen merkittävänä lisääntymisenä (Järvinen 2014, 21; Terveystalo 2019). Pitkittynyt stressitila muuttaa aivojen toimintaa, jolloin uupunut ei enää välttämättä kykene suoriutumaan töistään vaaditulla tasolla (Tuomikoski 2016). Uutiset suomalaisten työkäisten terveydentilasta ja työperäisen uupumuksen voimakkaasta lisääntymisestä viestivät tämän aiheen olevan tällä hetkellä ajankohtainen.

Lisääntyneet mielenterveyden ongelmat tulevat todennäköisesti lisäämään myös alisuoriutumista työssä, jolloin työnantajien tulee olla entistä paremmin selvillä tähän ongelmaan liittyvistä oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan sekä ongelmaan puuttumismahdollisuuksistaan.

### **1.1 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus**

Tutkielman tavoitteena on voimassa olevan lainsäädännön, artikkeleiden sekä oikeus-, taloustiede- ja psykologian kirjallisuuteen pohjautuen tarkastella sitä, mitä käsitteellä alisuoriutuminen tarkoitetaan niin yleisesti, kuin oikeudellisessakin kontekstissa ja millä kriteerein työntekijän voidaan katsoa alisuoriutuneen työtehtävissään. Tutkielmassa tarkastellaan myös alisuoriutumisen ja työperäisen stressin välistä yhteyttä ja sitä, kuinka työnantajan tulisi huomioida tämä yhteys päivittäisessä esimiestyössään. Lisäksi tutkielman tarkoituksena on tarkastella työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia tilanteissa, joissa alisuoriutumista ilmenee ja sitä millaisin työoikeudellisin keinoin työnantaja voi pyrkiä ennaltaehkäisemään ja puuttumaan kyseisiin tilanteisiin. Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä työntekijän alisuoriutuminen tarkoittaa ja miten työperäinen stressi liittyy siihen?
- Miten työnantaja voi ennaltaehkäistä ja puuttua alisuoriutumiseen?
- Miten alisuoriutuminen näyttäytyy oikeuskäytännössä ja milloin alisuoriutuminen on työsopimuksen päättämisperuste?

Tutkielmassa käsitteet työnantaja ja esimies ovat toistensa synonyymejä ja näistä kumpaistakin käytetään tutkimuksen aikana riippuen asiayhteydestä. Tutkielman aikana käytetään myös termiä stressi, jolla tarkoitetaan nimenomaisesti työperäistä stressiä. Työntekijän siviilielämän haasteiden aiheuttamat kuormittavien tekijöiden käsittely on rajattu tutkielman ulkopuolelle, koska lähtökohtaisesti esimiehen tehtävänä ja velvollisuutena on huolehtia siitä, että työolosuhteet eivät vaaranna työntekijän terveyttä ja työntekijä on itse vastuussa siviilielämänsä terveydestä ja hyvinvoinnista

(Järvinen 2012, 99). Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä tuoda esiin se, että työntekijän kuormittuminen vapaa-ajalla voi vaikuttaa työntekijän psyykkisiin työtekoedellytyksiin, kuten esimerkiksi työntekijän stressinhallintaan työpaikalla. Tällöin työntekijä ei välttämättä kestä työstä aiheutuvaa kuormitusta, kuten esimerkiksi kiirettä samalla lailla kuin muut keskiverto työntekijät. Tällöin työtekoedellytysten muutosta ei voida kuitenkaan katsoa työntekijästä johtuvasta syyksi. Lähtökohtaisesti esimiehen tehtävänä ja velvollisuutena on huolehtia siitä, että työ ja työolosuhteet eivät vaaranna työntekijän terveyttä ja työntekijä on itse vastuussa muusta hyvinvoinnistaan ja terveydestään kuten jo tuli todettua. (Järvinen 2012, 99; Nummelin 2008, 16)

Pitkittynyt stressitila voi johtaa työuupumukseen ja siitä edelleen masennukseen. Työuupumus ei kuitenkaan ole virallisen tautiluokituksen mukaan sairaus eikä myöskään työehtosopimusmääräysten edellyttämä asianmukainen diagnoosi. Masennus vastaavasti luokitellaan sairaudeksi, mutta sen taustalla on kuitenkin pitkään jatkunut krooninen stressitila. Tämä masennukseen johtanut pitkä krooninen stressitila on hyvin todennäköisesti vaikuttanut negatiivisesti työntekijän työponnistukseen jo pidemmän aikaan ja ilmentynyt näin työntekijän alisuoriutumisenä. (Nummelin 2008, 41; Kess & Laurila 2016, 134) Koska esimiehen velvollisuutena on puuttua näihin alisuoriutumistilanteisiin ne havaittuaan, ei tästä syystä ole tarkoituksenmukaista käsitellä tässä tutkimuksessa työsuhteen päättämistä sairauteen perustuen tarkemmin.

Tutkielman ulkopuolelle on rajattu erityiset päättämisperusteet, koska työntekijän alisuoriutuminen on tavallisimmin henkilöön liittyvä irtisanomisperuste. Myöskään työsuhteen purkamista ei tutkielmassa käsitellä, koska oikeuskäytännön perusteella alisuoriutuminen voi vain harvoin muodostaa perusteen purkaa työsuhteen (Koskinen & Dahlström 2018, 178). Koska tutkielmassa käsitellään alisuoriutumista yksilötasolla, tarkastellen stressin ja työsuorituksen vaikuttavien tekijöiden välistä yhteyttä on tutkielman ulkopuolelle rajattu myös kollektiiviset työsuhteenpäättämisperusteet.

## 1.2 Teoreettinen viitekehys

Työelämä on muuttunut merkittävästi työn tulosten, tehokkuuden, - ja laatuvaatimusten suhteen viimeisten vuosikymmenten aikana. Aikaisemmin useimmat työntekijät kykenivät hoitamaan työnsä riittävän hyvin huolimatta heidän mahdollisista henkilökohtaisista puutteistaan tai ongelmistaan. Silloiset työyhteisön ”vapaamatkustajat” tai alisuoriutujat aiheuttivat korkeintaan harmitusta heikolla työpanoksellaan, mutta eivät juuri muuten vaikuttaneet työyhteisön toimintaan. Tältä osin työelämä on muuttunut radikaalisti. Selviytyäkseen riittävän hyvin työtehtävistään aika, -ja tulospaineiden alaisena tulee työntekijän henkinen tasapaino olla kohdallaan. Jatkuva kiire kuormittaa työntekijää henkisesti asettaen hänen henkisen hyvinvointinsa vaakalaudalle, joka heijastuu nopeasti kielteisesti hänen työpaikallansa toimimiseen ja työsuoritukseen. (Järvinen 2012, 84–86; Nummelin 2008, 15)

Työntekijän henkisen hyvinvoinnin suhdetta työn tehokkuuteen ja työhön sitoutumiseen on tutkittu kansainvälisissä tutkimuksissa ja näiden tutkimusten tulokset ovat osoittaneet, että työntekijän henkinen hyvinvointi korreloi positiivisesti sekä työhön sitoutumisen, että työn tehokkuuden suhteen. (Kahn 1990, 706–716; Li & Tan 2013, 421; Wright, Bonett & Sweeney 1993, 281) Henkisesti tasapainoinen ja hyvinvoiva työntekijä on verrattain tuotteliaampi, kuin huonosti voiva työntekijä ja tämä ilmenee parantuneena tehokkuutena niin yksilö-, kuin koko organisaationkin tasolla (Salgado, Blanco & Moscoso 2019, 100).

Vuonna 2018 julkaistun työolobarometrin mukaan runsas kolmannes palkansaajista koki, että töiden jakaantuminen työpaikalla oli epätasaista ja yli puolet oli sitä mieltä, että töitä oli liikaa suhteessa työpaikan työntekijöiden määrään. Myös työskentelyä tiukkojen aikataulujen puitteissa pidettiin yleisenä ja näiden tekijöiden takia enemmistö palkansaajista koki, että työ oli ainakin jossain määrin raskasta. (Lyly- Yrjänäinen 2018, 97, 108, 111) Tiukoista aikatauluista johtuva kiire on nykyään työelämässä kaikkia ammatti- ja toimialoja yhteisesti koskeva ongelma. Vaikkakin tietyn asteinen aikapaine on luonnollinen osa työtehtäviä voi se pitkään jatkuessaan aiheuttaa työntekijässä riittämättömyyden tunnetta ja synnyttää näin työperäistä stressiä. Mikäli

stressitila vallitsee pitkään voi se vaarantaa työntekijän terveyden ja heikentää hänen työssä suoriutumistaan. (Nummelin 2008, 22; Salminen 2015, 90)

Työperäisen stressin vaikutuksia työntekijän terveyteen ja työsuoritukseen on tutkittu useissa kansainvälisissä tutkimuksissa. Näissä tutkimuksissa on muun muassa havaittu, että pitkittyneellä stressillä on merkittäviä vaikutuksia työntekijän toimintaan niin työympäristö- kuin koko organisaationkin tasolla. Pitkittynyt stressitila vähentää työntekijän henkisiä ja fyysisiä voimavaroja, joka voi johtaa psykosomaattisiin häiriöihin ja sairauksiin, jotka vastaavasti taas vaikuttavat työntekijän työsuoritukseen negatiivisesti. (Banafshe, Tahmores & Mohammad 2018 202; Yada, Abe, Omori, Ishida & Katoh 2017) Työperäisen stressin ja psykosomaattisten oireiden välistä yhteyttä käsittelevässä tutkimuksessaan Ke-Hsin, Cheng-Fang, Luo & Mei-Sang (2011, 147–148) huomasivat, että työntekijän kokema lisääntynyt työperäinen stressi pahensi työntekijän psykosomaattisia oireita, kuten väsymystä ja yleistä alakuloisuutta. Tutkimuksessa myös ilmeni, että mikäli työntekijä koki saavansa esimieheltään riittävästi sosiaalista tukea, vähenivät hänen psykosomaattiset oireensa huolimatta siitä, että hänen kokemassaan stressissä ei juuri tapahtunut muutosta. Myös Chen, Wong ja Yu (2008, 268) löysivät vastaavaa aihetta käsittelevässä tutkimuksessaan samankaltaisen yhteyden psykosomaattisten oireiden ja saadun sosiaalisen tuen väliltä.

Huolimatta siitä, että alisuoriutuminen on työntekijien keskuudessa yleisesti käytetty termi kuvaamaan syitä erilaisten työelämään liittyvien ongelmien aiheuttajana, löytyy siihen liittyvää tutkimusta vielä suhteellisen vähän. Tehdyt alisuoriutumiseen liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet pääosin oppilaiden koulumenestyksen ja siihen liittyvien tekijöiden tutkimiseen. Näissä tutkimuksissa alisuoriutuminen on usein käsitteellistetty ristiriidaksi oppilaiden kykyjen ja heidän koulumenestyksensä välillä. (Kontoniemi 2003, 15; Reis & Mccoach 2000, 156) Tutkimukset, joissa alisuoriutumista on tutkittu työelämän viitekehityksessä ovat painottuneet lähinnä siihen, onko työntekijän heikko työsuorite työsopimuksen päättämisperuste työsopimuslain mukaan. Oikeuskirjallisuudessa alisuoriutumista on myös käsitelty jonkin verran ja usein sillä on viitattu työntekijän aikaansaamattomuuteen. Aikaansaamaton työntekijä ei

varsinaisesti laiminlyö työtehtäviään, saati toimi annettujen ohjeiden vastaisesti, mutta ei toisaalta suoriudu työtehtävistään riittävän tehokkaasti. (Kairinen 2018; Koskinen 2014, 65; Rikkilä 2011, 14)

### **1.3 Tutkimus menetelmät ja tutkimusaineisto**

Tutkimusmetodina tullaan käyttämään oikeusdogmatiikkaa eli lainoppia sekä laadullista tutkimusta. Lainopillisessa tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää voimassa olevien oikeusnormien sisältö käsiteltävässä tutkimusongelmassa, pyrkimyksenä selvittää kuinka käsiteltävässä tilanteessa tulisi voimassa olevan oikeuden mukaan toimia. Lainopin keskeisin tarkoitus on oikeusjärjestykseen kuuluvien sääntöjen tutkimusta sekä niiden sisällön tulkintaa. (Hirvonen 2011, 21–22; Husa, Mutanen & Pohjolainen 2008, 20) Lainopin lisäksi käytetään laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysia, joka tapahtuu tekstianalyysina. Sisällönanalyysissa etsitään tekstin merkityksiä, tarkoituksena muodostaa tutkimusongelman teemasta tiivistetty ja yleistetty kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Tutkielmassa käytetty aineisto on hyvin laaja, jotta käsiteltävää ilmiötä voitaisiin tarkastella mahdollisimman kattavasti. Tutkimusaineisto koostuu viidestä korkeimman oikeuden, kahdesta hovioikeuden ja 15 työtuomioistuimen tapauksesta, jotka liittyvät käsiteltävään teemaan.

### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen rakenne muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään tutkielman johdanto, tutkimusongelma ja –kysymykset, rajataan aihe sekä esitellään valittu tutkimusmenetelmä ja -aineisto. Toisessa pääluvussa perehdytään työsuhteen lainsäädännölliseen sääntelyyn ja määritellään työntekijän alisuoriutuminen. Kolmannen pääluvun sisältö käsittelee työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia sekä ennaltaehkäisy- ja puuttumiskeinoja työntekijän alisuoriutuessa. Neljännessä pääluvussa tulkitaan oikeuskäytännössä ilmi tullutta työntekijän alisuoriutumista. Lopuksi viidennessä pääluvussa esitetään tutkielman yhteenveto ja tehdyt johtopäätökset.

## 2. TYÖSUHTEEN SÄÄNTELY JA TYÖNTEKIJÄN ALISUORIUTUMINEN

Ihmisillä on psykologiassa määritellyn mielihyväperiaatteen mukaisesti luontainen taipumus toimia tavalla, joka tuottaa hänelle mahdollisimman paljon mielihyvää ja mahdollisimman vähän mielihäpeää. Tämä jo lapsena opittu käyttäytymismalli joutuu usein koetukselle nykyisenkaltaisissa nopeatempoisissa ja haastavissa työympäristöissä. Mielihyväperiaatteen mukainen ihmisen luontainen taipumus laiskotteluun ja kuormittavien työtehtävien välttelyyn heijastuu työntekijän työsuoritukseen niin sanottuna perhosteluna. Perhostelulla tarkoitetaan työntekijän hetken mielijohdeesta suorittamia niin sanottuja sijaistoimia, kuten esimerkiksi sähköpostiviestien läpikäyntiä tai puhelimen selausta tilanteissa, jolloin he ovat keskittymistä vaativan haastavan työtehtävän äärellä. Perhostelun kaltaiset toimet voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työsuorituksen tehokkuuteen ja laatuun, jolloin työntekijä alisuoriutuu tai jopa laiminlyö työtehtäviään. (Järvinen 2012, 32–37; Järvinen 2014, 112)

Työntekijän kokeman työn kuormittavuuden tunteeseen vaikuttaa niin työtehtävien määrä kuin niiden laatu. Sopivasti kuormittavassa työssä työntekijä kokee hallitsevansa työnsä ja pitää työtehtäviensä määrää sopivana sekä riittävän haasteellisina hänen henkilökohtaisiin resursseihinsa nähden. Ominaispiirteitä sopivasti kuormittavalle työlle on muun muassa se, että se on psyykkisesti riittävän vaativaa, jolloin työn vaatimusten ja työntekijän taitojen välillä vallitsee sopiva jännite, joka vaatii ponnistelua. Sopivasti kuormittavassa työssä työntekijä myös kokee, että hän voi toteuttaa itseään työnsä kautta, sekä pystyy myös vaikuttamaan sen sisältöön. Olennaista työnkuormittavuuden kokemuksen kannalta on myös se, että työntekijä voi luottaa mahdollisten ongelmatilanteiden ilmaantuessa siihen, että hän saa riittävästi esimieheltään tukea ja neuvoja suoriutuakseen työssään. (Nummelin 2008, 69–70; Skurnik-Järvinen 2013, 13)

Työmäärän kasvaessa ja siitä aiheutuvan kiireen lisääntyessä työntekijä monesti kokevat, että heidän itsesääntelyn mahdollisuus työtehtävien suhteen on vähäistä tai puuttuu jopa kokonaan. Työtehtävien ollessa psyykkisesti vaativia yhdistettynä

työntekijän tunteeseen siitä, että hänen vaikutusmahdollisuutensa työn sisältöön ovat vähäiset, muuttavat työn luonteen ylikuormittavaksi. Mikäli esimiestuki on työpaikalla puutteellista kasvaa työntekijän ylikuormittuminen entisestään ja tämä ilmentyy muun muassa yksilöllisenä työperäisen stressin kokemuksena. Tämän kaltainen tilanne häiritsee työntekijän työn hallintaa, kuluttaa hänen psyykkisiä voimavarojaan ja pitkään jatkuessaan on myös vaaraksi työntekijän terveydelle. (Järvinen 2012, 98; Nummelin 2008, 70-71; Salminen 2015, 90)

## **2.1 Lainsäädäntö ja esimiestyö**

Työyhteisön olemassaolon tarkoitus ja sen toiminnan lähtökohta ei ole työpaikoilla itsestänselvyys ja, jotta työyhteisö toimisi tehokkaasti, tulee työnteon edellytykset olla työpaikalla kunnossa. Henkilöstön puitteet ja mahdollisuudet suoriutua työstään tulisi olla sellaiset, että työtehtävien tavoitteet olisivat saavutettavissa ja näin työn onnistumisen ja sujumisen mukanaan tuoma tyydytys olisi mahdollista saavuttaa. Työpaikalla työn sujuvuudesta, työn jakamisesta ja työn lopputuloksesta on vastuussa työnantaja tai hänen edustajanaan toimiva esimies. Työnantajalla on työnjohtovaltansa puitteissa oikeus päättää, minkälaiseen työn lopputulokseen pyritään ja myös velvollisuus valvoa työn teon tapaa ja sen huolellisuuden tasoa. Viime kädessä työnantajan tulee myös puuttua tilanteisiin, joissa työnteko ei jostain syystä suju. (Järvinen 2008; Järvinen 2016, 31–32; Skurnik-Järvinen 2013, 12-15)

Monesti työnantaja ja työntekijä lähtevät työelämässä siitä, että heidän sopimusvapautensa niin työsuhteen oikeuksien ja velvollisuuksien, kuin myös roolien suhteen on laaja. Työsuhteen oikeudellinen sääntely on kuitenkin monitasoista ja määrittänyt monien säännösten ja normien perusteella. (Aarnikoivu 2010, 19; Bruun & Koskull 2012, 11; Koskinen & Ullakonoja 2016, 53) Työsuhteeseen vaikuttavat normit on järjestetty etusijajärjestykseen niiden tulkintajärjestyksen mukaan ristiriitatilanteissa. Ensimmäisellä sijalla on ehdottomat lainsäännökset, joita ovat muun muassa työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki. Seuraavilla sijoilla ovat työehtosopimukset ja sellaiset lainsäännökset, joista voidaan poiketa työehtosopimuksilla, sekä työsopimusehdot. Lopuksi listalla on vielä yrityksen



vakiintuneet käytännöt sekä työnantajan määräykset. (Parnila 2017, 29–30) Suomen työoikeudessa normien etusijajärjestys voidaankin esittää esimerkiksi seuraavalla tavalla:

1. ehdottomat lainsäännökset,
2. työehtosopimukset,
3. työsäännöt ja muut vastaavat yhteistyösopimukset,
4. työsopimus,
5. vakiintunut käytäntö sekä
6. työnantajan käskyt.

Listassa alemmalla sijalla oleva säännös ei voi olla ristiriidassa ylemmällä sijalla olevan säännöksen kanssa. Toisin sanoen ylemmän tasoisesta normista ei voida poiketa, ellei ylemmällä tasolla oleva normi nimenomaisesti salli itseään alemman tasoisen normin sääntelyyn. Mikäli kaksi samantasoista normia on ristiriidassa keskenään, asia tulkitaan yleensä työntekijän eduksi. (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2019, 27-29; Koskinen & Ullakonoja 2016, 53)

Korkeimmalla sijalla Suomen lainsäädännössä on Perustuslaki (731/1999), joka ei kuitenkaan varsinaisesti suoraan vaikuta työsuhteen osapuolten välillä. Perustuslain suorat vaikutukset työsuhteen osapuolten väliseen suhteeseen ovat vähäisiä, mutta yleisellä tasolla perustuslaki sääntelee vastaavia kysymyksiä kuin työlainsäädäntökinj. Työsuhteen sisältöön vaikuttavat kaikki työlainsäädännön työoikeudelliset lait ja ne ovat joko tahdonvaltaisia tai pakottavia tai tahdonvaltaisia. Työlainsäädännön sääntelylogiikka rakentuu niin, että asiat ovat sallittuja, ellei niitä ole erikseen kielletty. Työntekijä ja työnantaja saavat siis sopia asiasta, kuten esimerkiksi salassapidosta, koska laki ei nimenomaisesti tällaista sopimista rajoita. Lain pakottavuus ilmaistaan usein toteamalla pykälän yhteydessä, että ”että muu sopimus mitätön”, mutta toisinaan lain pakottavuus on pääteltävä asiayhteydestä. Työntekijän keskeisiä

yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa koskevia perusoikeuksia säännellään työsopimuslaissa (26.1.2001/55), yhdenvertaisuuslaissa (30.12.2014/1325) sekä laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609). Työntekijän suojaksi asetetut lainsäädännökset ovat pääasiallisesti vähimmäispakottavia, jolloin suojattavalle paremman tasoisesta etuudesta voidaan sopia. Mikäli lain tai pykälän yhteydessä todetaan, että ”muu sopimus on mitätön” on laki tai lainsäädännös pakottava, eikä siitä voida sopia tosin ja samalla se syrjäyttää muut työsuhteen ehtojen sääntelylähteet. (Engblom 2013, 29; Koskinen & Ullakonoja 2016, 54-55; Skurnik-Järvinen 2013, 15)

## **Työsopimuslaki**

Työsopimuslaki (26.1.2001/55) on säännösten etusijajärjestyksessä korkeimmalla sijalla niistä pakottavista laeista, jotka vaikuttavat työsuhteen ehtoihin ja sen säännösten keskeisenä periaatteena on työntekijän suojelun periaate. Työsopimuslain soveltamisala on lain 1 luvun 1 §:n mukaan: *Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkontana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.* Työsuorituksen kestolla, toimialalla tai työpaikan koolla ei tässä yhteydessä ole merkitystä. Mikäli TSL:ssä säädetyt työsuhteen tunnusmerkit täyttyvät ja koska työsopimuslain soveltamissäännös on pakottavaa oikeutta, ei sen soveltamatta jättämisestä voida sopia työehtosopimuksella, eikä sopijaosapuolten keskinäisellä sopimuksella. (Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivanto 2016, 18-29; Koskinen & Ullakonoja 2016, 116; Parnila 2017, 32)

Työsopimuslaissa säännellään muun muassa osaa työnantajan ja työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista työsuhteessa sekä työsuhteen päättämisperusteita. Työnantajan velvollisuuksia säännellään TSL:n 2 luvussa, jonka ensimmäisessä pykälässä esitetyn yleisvelvoitteen mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan tulee myös huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai menetelmää muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan

tulisi myös pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Lain toisen pykälän mukaan, työnantajan on myös kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Työnantajan on myös TSL:n 2 luvun ja 3 §:n mukaisesti huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta, niin kuin Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) säädetään. Koskinen & Ullakonojan (2016, 120) mukaan, mikäli työsuhde on voimassa toistaiseksi tai yli kuukauden määräajan on työnantajalla myös selvitysvelvollisuus työnkeskeisistä ehdoista. Keskeisiä työsuhteen ehtoja ovat muun muassa työaika, työntekijän pääasialliset työtehtävät ja työhön sovellettava työehtosopimus.

Keskeisimmät tutkielman aiheeseen liittyvät työntekijän velvollisuudet työsuhteessa on esitetty TSL:n 3 luvun ensimmäisessä ja toisessa pykälässä. Niiden mukaan työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä. Tämän lisäksi työntekijän on myös noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta toiminnassaan.

Työsopimuslaissa työsuhteen päättämisperusteet jakaantuvat yleisiin ja erityisiin päättämisperusteisiin. Irtisanomisen osalta yleiset perusteet on määritelty TSL 7 luvun 1 – 4 §:ssä ja purkamisen osalta TSL 8 luvun 1 §:ssä. Työsopimuksen Irtisanomisen sääntely perustuu TSL 7 luvun 1 §:ssä määriteltyyn asialliseen ja painavaan syyhyn ja sen soveltamisen sääntelyyn individuaaliperusteiden yhteydessä lain 7 luvun 2 §:ssä ja kollektiiviperusteiden yhteydessä lain 7 luvun 3 - 4 §:ssä. Erityiset päättämisperusteet jakaantuvat työnantajan toimintaan nojaaviin perusteisiin, kuten liikkeen luovutukseen, konkurssiin ja työnantajan kuolemaan ja toisaalta säännöksiin, joilla turvataan työntekijän erityisasemaa. (Koskinen et al., 2012, 9; Koskinen & Ullakonoja 2016, 241)

## Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) on luonteeltaan puitelaki ja tarkoituksena on 1 §:n mukaan työolosuhteiden ja työympäristön parantaminen työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi ja turvaamiseksi. Lisäksi lain tarkoituksena on myös 1 §:n mukaan ammattitautien ja työtapaturmien sekä työympäristöstä ja työstä aiheutuvien työntekijän henkistä ja fyysistä terveyttä uhkaavien haittojen torjuminen ennakolta. Terveyden käsite on tässä yhteydessä määritelty siten, että se kattaa sekä henkisen että fyysisenkin terveyden ja tällä tarkoitussäännöksellä pyritään ohjaamaan lain soveltamista työpaikoilla käytännössä. Laissa tarkoitettujen työn terveellisyyttä ja turvallisuutta koskevien toimenpiteiden suorittamisen tarkoituksena on työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpitäminen sekä työntekijän henkistä hyvinvointia uhkaavien haittojen ennaltaehkäisy. (Hietala, Kaivanto, Pystynen & Valvisto 2019; Kairinen 2018; Saloheimo 2016, 29-30; Tiitinen & Kröger 2012, 160-161)

Huolimatta siitä, että työturvallisuuslain säännöksillä pyritään muutamaa työpaikan toimintaa yksittäisistä torjuntatoimenpiteistä kohti kokonaisvaltaista turvallisuuden hallintaa, voidaan lain tavoite kiteyttää edelleen pyrkimykseksi työntekijän työkyvyn säilyttämiseen koko hänen työuransa ajan. Tavoitteeseen liittyy olennaisesti työntekijän henkisen suorituskyvyn ja työn kuormittavuuden hallinta, sikäli kun siihen voidaan vaikuttaa työympäristön ja työolosuhteiden terveellisyydellä ja niiden sääntelyllä. (Kairinen 2018; Tiitinen & Kröger 2012, 160-161)

Perinteisesti työturvallisuuslain työsuojelumääräyksiä on sovellettu moniin työn tekemisen tilanteisiin palkkatyön lisäksi. Lain soveltamisalaa koskevan yleissäännöksen mukaan lakia sovelletaan työhön, jota tehdään työsopimuksen perusteella vastiketta vastaan sekä työnantajan valvonnan ja johdon alaisena ja siihen rinnastettavissa olevassa virka- tai julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa. Tarkempi työsuhteen määrittely tapahtuu työsopimuslain 1 luvun 1 §:n soveltamiskäytännön mukaisesti (Kairinen 2018; Saloheimo 2016, 30)

## Työehtosopimuslaki

Työehtosopimukselle luonteenomaista on se, että sillä pyritään kollektiivisesti määräämään sopimuksen allekirjoittajiin nähden ulkopuolisten välisiä työsuhteita. Jotta työehtosopimuksella olisi tämän kaltainen sitova vaikutus, katsottiin tarpeelliseksi määrittää työehtosopimuslain käsite ja sen oikeusvaikutukset työehtosopimuslaissa. (Kairinen 2018) Työehtosopimus on määritelty TEhtoL 436/1946 1 §:ssä olevan sopimus, jonka useampi työnantaja tai rekisteröity työnantajain yhdistys on tehnyt yhdessä yhden tai useamman rekisteröidyn työntekijäin yhdistyksen kanssa niistä ehdoista, joita jokaisessa alan työsuhteessa tai työsopimuksessa on noudatettava. Työehtosopimuksilla säännellään muun muassa työsopimusten taloudellisista etuuksista sekä työajasta ja ne ovat keskeisimpiä työsuhteen sisältöä säänteleviä normilähteitä, joiden ehdot voivat velvoittaa työnantajaa joko järjestäytymisen tai yleissitovuuden perusteella. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 55; Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 362)

Työehtosopimuksessa olevat määräykset on jaoteltu normi- ja velvoitemääräyksiin. Normimääräykset ovat tarkoitettu noudatettavaksi yksittäisten työntekijöiden ja työnantajien välisissä suhteissa ja työsopimuksissa. Esimerkiksi työsuorituksia, työaikaa ja työsuhde-etuuksia koskevat määräykset kuuluvat normimääräyksiin. Velvoitemääräykset vastaavasti vaikuttavat yleensä työehtosopimussuhteesta johtuviin osallisliittojen oikeuksiin ja velvollisuuksiin, eikä niillä voida vaikuttaa kuin enintään välillisesti työsuhteisiin ja sitovat vain käytännössä sopimuksen allekirjoittaneita. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 55–56; Äimälä, Nyysölä & Åström 2019)

Koskisen (2014, 22) mukaan työehtosopimuksissa voidaan myös asettaa määräyksiä liittyen alisuoriutumiseen tai puutteelliseen työsuoritukseen sekä näiden arviointiin työsuhteen päättämisperusteena olemisena. Esimerkiksi autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimuksen mukaan, mikäli työntekijän myyntityö on siinä määrin heikkoa, että hän ei saavuta asetettuja tavoitteita tai hänen myyntityönsä tulos poikkeaa olennaisesti muiden samassa asemassa olevien tuloksesta, voivat nämä olla

peruste työsuhteen irtisanomiselle (Autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimus 2017-2020, 97-98). Työehtosopimuksissa voidaan myös asettaa erilaisia työntekijän henkilökohtaiseen tehokkuuteen liittyviä velvoitteita, kuten on kunnallinen yleinen virka- työehtosopimuksessa (KVTES 2020-2021, luku 3.) tehty. Kyseisen työehtosopimuksen luvussa kolme on asetettu työntekijöille velvoite työajan tehokkaan käytön periaatteesta. Veloitteen mukaan työntekijöiden työaikojen pituudet määräytyvät työtehtävien määrän ja laadun mukaan sekä huomioiden työajan tehokas käyttö (KVTES 2020-2021, 3. luku).

Työehtosopimuksen asiallista sitovuutta säännellään niin työehtosopimuslaissa säädetyllä normaalisitovuudella, kuin työsopimuslaissa säädetyllä yleissitovuudella. Normaalisitovuudella tarkoitetaan sitä, että työnantaja noudattaa työnantajaliiton tai tämän alaliiton jäsenenä työehtosopimusta ja tällä tavoin järjestäytyntä työnantajaa koskevat sovitut paikallisen sopimisen järjestelmät. Vastaavasti yleissitovuuden perusteella työehtosopimusta on velvollinen noudattamaan sellainen järjestäytymätön työnantaja, joka toimii alalla, jota työehtosopimus koskee, mutta ei ole kuitenkaan työnantajaliiton jäsen. Yleissitovalla työehtosopimuksella määritetään työehtojen vähimmäistaso eikä työnantajalla ole oikeutta sopia siitä poikkeavasti. Mikäli kyseisellä alalla ei ole kuitenkaan yleissitovaa työehtosopimusta eikä työnantaja ole velvollinen muutenkaan noudattamaan työehtosopimusta, on työsopimusosapuolten sopimusvapaus laaja. Tällöin sopimusvapautta rajoittavat ainoastaan sopimusoikeuden yleiset säännöt ja työlainsäädännön ehdottomat säännökset. (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2019, 33-34; Koskinen & Ullakonoja 2016, 56-57; Skurnik- Järvinen 2013, 16-17)

## **Työsopimus**

Työoikeudessa on lähtökohtana se, että mikäli työsopimus on tehty lainsäädännön puitteissa, sitoo se kumpaakin osapuolta (Koskinen & Ullakonoja 2016, 58). Työsopimuksen tunnusmerkiksi voidaan katsoa TSL 1 luvun 1 §, jossa määritellään lakia sovellettavan työsopimukseen, jolla työntekijä yksin tai useampi työntekijä työkontana sitoutuvat suorittamaan työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja

valvonnan alaisena saaden korvaukseksi palkkaa tai muuta vastiketta. Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivannon (2016, 31-32) mukaan, niin kutsutun perussuhdeteorian mukaisesti työsopimuksen tekeminen synnyttää osapuolien välille työsopimussuhteen ja varsinainen työsuhde syntyy sillä hetkellä, kun työntekijä aloittaa työn tekemisen ensimmäistä kertaa. Työsopimussuhde on voimassa niin kauan kuin työsopimuskin on ja se lakkaa, kun työn suorittaminen päättyy. Työn suorittamisen laillinen lopettaminen edellyttää, että työntekijän työvelvoite on lakannut esimerkiksi työsopimuksen irtisanomisen tai purkamisen takia.

Työsopimuksen muotoa ei ole määritelty laissa tarkasti ja se voidaankin tehdä TSL 1 luvun 3 §:n mukaisesti niin sähköisesti, kirjallisesti kuin suullisestikin. Työsopimus on voimassa toistaiseksi, ellei sitä ole perustellusta syystä tehty määräaikaiseksi. Työsopimuksen lähtökohtana on sopimusvapaus, joten työsopimuksen osapuolet voivat itse sopia sovellettavista ehdoista. Keskeisimpiä sovittavia asioita ovat työtehtävien ja työtoimenkuvan määrittely, työsuhteen kesto, koe- ja työaika sekä sovellettava työehtosopimus. Oikeuskäytännössä tärkeimpänä työsopimuksen tunnusmerkkinä on pidetty sitä, onko työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeudesta sovittu ja onko työnantajalla ollut käytännössä mahdollisuus käyttää tätä oikeuttaan. Työnjohto-oikeutensa nojalla työnantajalla on yksipuolisesti oikeus muuttaa esimerkiksi työaika, työntekopaikkaa ja työtehtäviä. Joskaan työsopimuksessa nimenomaisesti sovittuja ehtoja ei voida yleensä muuttaa, vaan työnjohto-oikeuden käyttö tulee tapahtua työsopimuksen asettamissa puitteissa. Työnantajan yksipuolinen työsuhteen ehtojen muuttaminen onnistuu käytännössä vain joko irtisanomalla työsopimus ja tarjoamalla työntekijälle irtisanomisajan kuluttua työtä uusilla ehdoilla tai ilmoittamalla työsuhteen ehtojen muutoksesta irtisanomisaikaa noudattaen ja jättämällä hyväksyntä ja reagointi toiselle osapuolelle. (Hietala et al. 2016, 58-59; Hietala, Kaivanto, Pystynen & Valvisto 2019; Koskinen & Ullakonoja 2016, 59-60; Saarinen 2015, 74-75)

Työsopimuksen ehtoja voidaan muuttaa yhteisellä työnantajan ja työntekijän välisellä sopimuksella, jonka puitteissa voidaan sopia esimerkiksi uusista työtehtävistä. Uutta sopimusta tehtäessä on kuitenkin huomioitava lain ja työehtosopimuksen pakottavat

säännökset. (Hietala et. al. 2019; Parnila 2017, 59-60;) Ehdot joita työsopimuksessa on sovittu syrjäyttävät etusijajärjestyksessä työsopimusta alempana olevat työsuhteen ehtojen säännöstelylähteet, kuten esimerkiksi tahdonvaltaiset lainsäännökset sekä työnantajan antamat käskyt ja määräykset. Työsopimuksella on myös mahdollista sopia työntekijälle lain säännöksiä ja työehtosopimusta parempia etuja (Hietala & Kaivanto 2017, 37). Vastaavasti kuten TSL 13 luvun 6 §:ssä on ilmaistu, mikäli työsopimuksella heikennetään työntekijän työsopimuslain mukaisia oikeuksia ja etuja, on se mitätön. Eli toisin sanoen säännös kieltää kaiken sellaisen sopimisen, jolla on heikentävä vaikutus työntekijän työsopimuslain mukaisiin oikeuksiin ja etuuksiin (Hietala et al., 2016, 637-638; Hietala & Kaivanto 2017, 37).

Huomionarvoista on myös se, että sekä työnantajaa että työntekijää koskee lojaliteettivelvoite, joka ilman lain tukeakin on voimassa työsopimusoikeudellisena periaatteena. Lojaliteettivelvoitteella tarkoitetaan sopimuksen vastapuolen huomioon ottamista, luottamusta vastapuolta ja sitä kohtaan, että kumpikin osapuoli on tarvittaessa valmis huolehtimaan vastapuolenkin eduista. Käytännössä tämä näyttäytyy niin, että työnantajan tulee esimerkiksi huomioida työntekijän yksilölliset työnteon rajoitteet ja järjestää työ sillä tavoin, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään. Lojaliteettivelvoite ilmenee myös siten, että sen velvoittamana työnantajan tulee selvittää, voidaanko työntekijä ennen irtisanomista sijoittaa hänen kyvykkyydet huomioiden muihin työtehtäviin. (Bruun & Koskull 2012, 31-32; Skurnik-Järvinen 2013, 21-22)

### **Vakiintunut käytäntö ja työnantajan käskyt**

Työnantajan työnjohtovaltaa voivat myös rajoittaa yrityksen vakiintuneet käytännöt. Tietystä työyhteisön toimintatavasta voi tulla työsuhdetta sitova tapa vain asioissa, joista sopiminen on sallittua. Sitovalle toimintatavalle ominaisia piirteitä ovat muun muassa se, että tavan vakiintuminen on kestänyt pitkän ajan, tapaa on noudatettu ilman huomattavia poikkeuksia ja se on sisällöltään selvä ja yksiselitteinen. Toimintatavan noudattamisen on myös pohjauduttava oikeudelliseen velvollisuuden tunteeseen. Käytännössä arviointi toimintatavan vakiintumisesta sitovaksi työsuhteen



ehdoksi on hankala tehdä, eikä myöskään lainsäädännöstä löydy selkeitä kriteereitä arvion tekemiseen. Tämän takia toimintatapojen sitovuus määräytyy aina kokonaisarvion mukaan ja niiden vakiintumiseen liittyvä pohdinta perustuu oikeuskäytäntöön. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 60; Skurnik- Järvinen 2013, 18-20)

Työntekijän on velvollinen TSL 3 luvun 1 §:n kuuliaisuusvelvoitteen mukaisesti tekemään työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja toimivaltansa mukaisesti antaa työn suorittamisesta. Työntekijän on myös uskollisuusvelvollisuuden mukaisesti vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa työntekijän asemassa olevalta kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. Toisin sanoen työntekijä on velvollinen tekemään työsopimuksensa edellyttämää ja siinä sovittua työtä työnantajan lukuun. Koska työsopimuksessa sovituilla ehdoilla voidaan merkittävästi rajoittaa työnantajan työnjohdollista määräämisvaltaa, tulisi työnantajan näkökulmasta tarkasteltuna työsopimus tehdä aina niin, että se ”mukautuisi joustavasti” työsuhteen mahdollisiin muutostilanteisiin. Työnantajan tulisi harkita huolellisesti työsopimukseen kirjattavia kirjauksia, pitäen mielessä sen, että työsopimuksessa sovitut ehdot rajoittavat määräämisvaltaa kaikissa tilanteissa. Hyvä käytännön esimerkki ”joustavasta” työsopimuksen kirjauksesta on: ”työntekijä on velvollinen tekemään myös muuta työnantajan määräämää työtä”, joka mahdollistaa tarvittaessa työntekijän siirtämisen toisiin tehtäviin. (Hietala & Kaivanto 2017, 39; Koskinen & Ullakonoja 2016, 61-62; Skurnik- Järvinen 2013, 18-20)

### **Työoikeuden tulkintaperiaatteet**

Tapauksissa, joissa samantasoiset säännöstelylähteet ovat ristiriidassa keskenään, valitaan se, joka kyseisessä yksittäistapauksessa on työntekijän näkökulmasta edullisin. Lähtökohtana on työntekijän suojeluperiaate ja edullisemmuussääntöön perustuen voidaan esimerkiksi noudattaa työsopimusta ennen ehdotonta lainsäädännöstä niiltä osin, kun sopijaosapuolet ovat työsopimuksella sopineet työntekijän näkökulmasta lainsäädännöstä paremmat edut. Edullisemmuussääntö ja etusijajärjestys yhdessä vaikuttavat niin, että työntekijän ei ole mahdollista luopua etusijajärjestyksen mukaisista työsuhteen ehdoista, mutta hän voi kuitenkin

edullisemmuussäännön nojalla vedota itselleen parempiin ehtoihin. Ehtojen edullisuus arvioidaan objektiivisesti jokaisen käsiteltävän ehdon kohdalla erikseen, eikä työntekijän subjektiivisella näkemyksellä ole merkitystä. Joistakin säännöstelylähteistä edullisemmuussääntö voi olla nimenomaisesti poistettu. Jos esimerkiksi työehtosopimukseen on kirjattu, että tietyistä ehdosta voidaan sopia toisin työ sopimuksella, sitoo työ sopimuksen ehto sellaisenaan eikä työntekijällä ole mahdollisuutta vedota edullisemmuussääntöön. Mikäli sovellettavassa työehtosopimuksessa on säädetty mahdollisuus työsuhteen osapuolille sopia työ sopimuksella sovellettavasta vuosiloman pituudesta, sitoo tämä työ sopimuksen kohta molempia osapuolia huolimatta siitä, että työehtosopimuksen määräys olisi mahdollisesti työntekijälle edullisempi. (Hietala & Kaivanto 2017, 41; Parnila 2017, 30-31; Kairinen 2018)

Työntekijän suojeluperiaate tulee esille etenkin näyttövelvollisuus- eli todistustaakkatilanteissa. Työnantajalla on näyttövelvollisuus esimerkiksi irtisanomisen perusteista aina ja työntekijän tarvitsee ainoastaan kiistää perusteet. Kiistatilanteessa työnantajalla on näyttövelvollisuus myös työntekijän irtisanoessa itsensä, eli hän on velvollinen todistamaan työntekijän irtisanoutuminen. Etenkin epäselvissä tulkintatilanteissa työntekijän suojeluperiaate ilmenee tulkintasääntönä ja kiistatilanne yleensä ratkaistaan työntekijän eduksi. Vastapainona suojeluperiaatteelle on työnantajan tulkintaetuoikeus, jonka mukaisesti työ oikeuden kontrolli on hyvin pitkälti jälkikäteistä. Toisin sanoen, työnantajalla ei ole velvollisuutta etukäteen selvittää työnjohdollisten päätönsä oikeellisuutta tuomioistuimelta. Tulkintaetuoikeuden nojalla työnantajalla on oikeus irtisanoa työsuhte ja vasta jälkikäteen varmistua irtisanomisen lainmukaisuudesta. Vaikka irtisanominen todettaisiin laittomaksi, ei työnantajalla kuitenkaan ole velvollisuutta palauttaa työsuhdetta. Tästä huolimatta, työnantaja on kuitenkin vastuussa esimerkiksi palkanmaksun oikeellisuudesta. Työsuhteessa molempia osapuolia sitoo yksipuolinen ehtojen muuttamisen kieltö, jonka mukaisesti kumpikaan työsuhteen sopijaosapuoli ei voi yksipuolisesti muuttaa sopimuksen ehtoja. Ehtojen muuttaminen on mahdollista ainoastaan yhdessä sopimalla, irtisanomis- tai purkuperusteella tahi lain tai työehtosopimuksen muuttumiseen perustuen. Kohtuullisuusperiaatteen mukaisesti

nämä sovitut työsopimuksen ehdot eivät saa olla hyvän tavan vastaisia tai muutoin kohtuuttomia. (Hietala et al. 2019, 29-32; Hietala & Kaivanto 2017, 41-45)

TSL:n 10 luvun 2 §:n mukaisesti: *Jos työsopimuksen ehdon soveltaminen olisi hyvän tavan vastaista tai muutoin kohtuutonta, ehtoa voidaan sovitella tai se voidaan jättää huomioon ottamatta.* Ehdon kohtuullisuutta arvioitaessa otetaan huomioon oikeustoimen koko sisältö, osapuolten asema sekä olosuhteet ja muut seikat sopimushetkellä ja sen jälkeen. Ehto voi muuttua kohtuuttomaksi toiselle osapuolelle myös jälkikäteen olosuhteiden muuttumisen vuoksi. (Hietala et al. 2019, 32; Hietala & Kaivanto 2017, 44)

## **2.2 Alisuoriutuminen työsuhteessa**

Aikaisemmin työntekijöiden työntekoa arvioitiin lähinnä heidän työssään vietetyn ajan pituudella ja usein organisaatiolle riitti, että työntekijä vietti työpaikallaan sovitun mittaisen ajan, eikä se miten työntekijä työaikansa käytti ollut erityisen tiiviin seurannan kohteena. Työmarkkinoiden muutos kohti korostettua tulos- ja suorituskeskeisyyttä on muuttanut tilannetta täysin ja nykyään olennaiseksi sekä seurannan alaiseksi on tullut se, miten työntekijät työssään suoriutuvat eli kuinka he käyttävät aikansa työpaikalla. (Järvinen 2012, 128; Salminen 2015, 11)

Työntekijöiden työsuoritusten tasot voivat kuitenkin vaihdella suuresti, johtuen muun muassa työntekijöiden kyvykkyyksien ja työponnistusten välisistä eroista. Työsuorituksen tasoa arvioitaessa olisi hyvä tiedostaa työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi se tosiasia, että työntekijät ovat ominaisuuksiltaan aika lailla normaalijakautuneita. Tämä tarkoittaa sitä, että niin sanottuja huippu työntekijöitä on työyhteisöissä usein vain muutamia ja suurin osa työyhteisön jäsenistä on keskiverto suorittajia. Huippu työntekijän paras työsuoritus voi olla moninkertainen suhteessa heikoimpien työsuoritukseen, mutta toisaalta tuloksia aikaansaava huippu työntekijäkin voi alisuoriutua, mikäli hän ei käytä kaikkia resurssejaan työnsä suorittamiseen. Työntekijöiden työsuoritusten normaalijakautuneisuutta voidaan

havainnollistaa niin, että keskivertotyöntekijä saavuttaa keskimäärin 80 % huippu työntekijän suorituksesta ja alin hyväksyttävä suoritus on 60 % huippu työntekijän suorituksesta. Mikäli keskivertotyöntekijän työsuoritus jää 40 % tasolle, ollen näin puolet siitä mihin keskivertotyöntekijä keskimäärin pääsee, vaatii tilanne välittömiä toimenpiteitä esimieheltä. (Haapalainen 2005, 77–78, 178; Järvinen 2012, 103, 128–129; Koskinen & Dahlström 2018, 14–16)

Esimiehen tehtävänä on vastata niin yksilöiden, kuin koko organisaationkin työn tuloksellisuudesta ja täten esimies on velvollinen puuttumaan niihin yksilöiden ongelmiin, jotka haittaavat organisaation toiminnan sujuvuutta (Järvinen 2014, 80). Työntekijän alisuoriutumisen taustalla olevien tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, jotta työnantaja voisi tehokkaasti puuttua ja ennaltaehkäistä alisuoriutumistilanteita. Työntekijän työnhallinnan, työssä viihtymisen ja työmotivaation kannalta keskeisiä tekijöitä ovat työntekijän sosiaalinen, fyysinen, psyykkinen toimintakyky. Työmotivaatio vaikuttaa olennaisesti siihen, miten työntekijä tulkitsee ympäristöään ja miten hän suorittaa työtehtäviään. Työntekijän työsuoritus voidaan ajatella koostuvan kahdesta komponentista: kyvykkyydestä ja työponnistuksesta. Työntekijän kyvykkyys rakentuu hänen henkilökohtaisten tietojensa, taitojensa ja lahjakkuutensa pohjalta ja siihen vaikuttaa työn selkeyden lisäksi myös työn organisointi. Työponnistuksen taso taas muodostuu työhön käytetyn ajan, työtahdin, työn laadun sekä työn sisällön perusteella. Työntekijän työponnistukseen vaikuttavat hänen yksilöpsykologiset tekijänsä, kuten kyky ohjata omaa käyttäytymistään sekä työntekijän henkinen tasapaino. Työsuoritus syntyy siis työntekijän työponnistelun ja kyvykkyyden yhteisenä tuloksena ja näin ollen jokaisella työntekijällä on oma yksilöllinen suoritustasonsa sen suhteen, mikä hänen työsuoritteensa taso huonoimmillaan on tai mihin hän parhaimmillaan yltää. Jokaisella työntekijällä on myös oma sisäinen standardinsa siitä työponnistuksen tasosta, jonka hän kokee miellyttävänä ja jolla hänen työtyytyväisyytensä on korkeimmillaan. Tällä omalla tasapainoalueellaan työ on sopivasti kuormittavaa ja työntekijän kokee, että hänen tekemänsä työ on riittävän haastavaa ja mielekästä. Lisäksi sopivasti kuormittavalle työlle ominaista on se, että työntekijä kokee pystyvänsä jossain määrin vaikuttamaan sen sisältöön. (Mönkkönen & Kroos 2009, 226; Nummelin 2008, 37-42)

## Stressin ja alisuoriutumisen välinen yhteys

Vuonna 2018 julkaistun työolobarometrin mukaan runsas kolmannes palkansaajista koki, että töiden jakaantuminen työpaikalla oli epätasaista ja yli puolet oli sitä mieltä, että töitä oli liikaa suhteessa työpaikan työntekijöiden määrään. Myös työskentelyä tiukkojen aikataulujen puitteissa pidettiin yleisenä ja näiden tekijöiden takia enemmistö palkansaajista koki, että työ oli ainakin jossain määrin fyysisesti ja psyykkisesti raskasta. (Lyly- Yrjänäinen 2018, 97, 108, 111) Mikäli työ on psyykkisesti raskasta esimerkiksi jatkuvan työmäärän lisääntymisen tai kiireen takia ja saman aikaisesti työntekijä kokee, että hänen vaikutusmahdollisuutensa työn sisältöön ovat vähäiset, muuttuu työ ylikuormittavaksi eli stressaavaksi (Manka & Manka 2016, 64; Nummelin 2008, 70).

Termiä stressi käytetään nykyään niin lukemattomissa eri yhteyksissä ja merkityksissä, että koko sana on kärsinyt jonkinmoisen inflaation. Käytännössä nykyään stressiksi kutsutaan kaikkea, minkä ihminen kokee jollaintapaa epämukavana. Psykologiassa stressi kuvataan ahdistavana ja ikävänä tunteena, joka pitkittyessään heikentää ihmisen biologista puolustusjärjestelmää ja saattaa johtaa vakaviinkin sairauksiin. Stressiä ei voida myöskään kontrolloida pelkästään positiivisia ajatuksia ajattelemalla tai kävelemällä keväisessä metsässä. Psykologiassa stressi myös jaotellaan neljään eri komponenttiin, jotka ovat stressitila, stressiä aikaansaavat asiat eli stressorit, selviytymiskeinot sekä stressin psykologiset ja somaattiset seuraukset eli stressin kustannukset. (Keltikangas-Järvinen 2008, 168–169; Nummelin 2008, 75) Nämä komponentit ovat Keltikangas – Järvisen (2012, 169) mukaan hyvä pitää erillään, jotta stressiin puuttuminen onnistuisi paremmin ja ylipäättään ymmärrettäisiin, millä tavoin stressiä pitäisi käsitellä.

Työtehtävien epätasainen jakaantuminen sekä tiukkojen aikataulujen aiheuttama kiire ovat eräitä esimerkkejä työntekijälle stressiä aikaansaavista asioista tai tapahtumista eli stressoreista. Tällaiset kuormittavat tilanteet tai asiat voivat aiheuttaa työntekijälle niin sanotun stressitilan, jolla psykologiassa tarkoitetaan ristiriitaa tai epäsuhtaa työntekijän kapasiteetin ja ulkoisten vaatimusten välillä. Stressitilassa työntekijä tuntee

usein ahdistuksen tunnetta ja kokee, että hän ei kykene selviytymään vallitsevasta tilanteesta. Tuntemukset kykenemättömyydestä selviytyä tilanteesta voivat johtua siitä, että työntekijän osaaminen suhteessa työtehtävän vaativuuteen ei ole riittävää, joko lähtökohtaisesti tai kiireen takia. Huomionarvoista on kuitenkin se, että työntekijän kokemus ristiriitaa hänen kapasiteettinsa ja ulkoisten vaatimusten välillä ei tarvitse olla todellista, vaan pelkkä tuntemus ristiriidasta riittää aiheuttamaan stressitilan. (Keltikangas-Järvinen 2008, 169–171, 178; Manka & Manka 2016, 65; Salminen 2015, 90)

Psykologiassa stressitila jaotellaan akuuttiin- ja krooniseen stressitilaan. Akuutti stressitila on lyhytkestoinen ja hyvin voimakas tila, joka on suhteellisen helppo huomata ja siltä on usein myös helpompi suojautua, kuin krooniselta stressitilalta. Krooniselle stressitilalle ominaista on sen pitkä kestoisuus ja toistuvuus sekä se, että sen voimakkuus on selkeästi vähäisempi, kuin akuutissa stressitilassa. Salakavalaksi kroonisen stressitilan tekee se, että se ”hiipii” vähitellen ja sen seuraukset voivat tulla yllätyksenä työntekijälle. (Keltikangas-Järvinen 2008, 176; Manka & Manka 2016, 176-177)

Stressitila synnyttää aina jonkinlaisen yksilöllisen toiminnan, jolla stressaavasta tilanteesta tai sen aiheuttamista epämiellyttävistä tunteista yritetään päästä eroon. Stressitilan aiheuttamat seuraukset ovat suuressa määrin riippuvaisia näistä yksilöllisistä selviytymiskeinoista ja niiden tehokkuudesta. Tehokkaan selviytymiskeinon avulla työntekijä onnistuu palauttamaan tasapainon stressitilan aiheuttaneen ristiriidan kapasiteettinsa ja ympäristön vaatimusten välille. Näihin yksilöllisiin selviytymiskeinoihin vaikuttavat muun muassa työntekijän terveys, energisyys, vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaidot ja elämäkokemus. Ominaista selviytymiskeinoille on myös se, että ne eivät aina ole välttämättä aktiivista toimintaa, vaan esimerkiksi väsyneen työntekijän vetäytyminen ja stressaavien työtehtävien välttely ovat nekin selviytymiskeinoja, joskaan eivät tehokkaita. Psykologiassa tehottomiksi keinoiksi on määriteltykin kaikki vetäytyvät ja ongelman kieltävät tai torjuvat selviytymiskeinot. Esimerkkeinä annetut vetäytyminen ja stressaavien työtehtävien välttely johtavat hyvin todennäköisesti työntekijän

ylikuormittumiseen myöhemmin tekemättä jätettyjen työtehtävien seurauksena. (Järvinen 2012, 97; Keltikangas-Järvinen 2008, 181-182; Manka & Manka 2016, 65-66; Nummelin 2008, 75)

Jokainen ihminen reagoi stressiin omalla tavallaan ja näitä stressin aikaansaamia psyykkisiä- ja käyttäytymisen muutoksia sekä somaattisia sairastumisia kutsutaan stressin kustannuksiksi. Stressaantuneen ihmisen biologisen puolustusjärjestelmän heikkeneminen altistaa hänet yksilöllisesti korostaen joko somaattisia tai psyykkisiä oireita. Usein stressaantuneen työntekijän ajatukset alkavat kiertämään kehää ja hänen työhön keskittymisensä häiriintyy ärtyneisyyden, jännittyneisyyden ja ahdistuneisuuden tunnekirjon vallatessa mielen. (Keltikangas-Järvinen 2008, 182–184; Manka & Manka 2016, 176; Nummelin 2008, 75)

Stressin ja psykosomaattisten oireiden välistä yhteyttä on tutkittu kansanvälisissä tutkimuksissa ja esimerkiksi Ke-Hsin, Cheng-Fang, Luo ja Mei-Sang (2011, 147–148) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijän kokema kasvanut stressi pahensi työntekijän psykosomaattisia oireita, kuten esimerkiksi väsymystä ja yleistä alakuloisuutta. Stressin aiheuttama kokonaisvaltainen väsymys ei vaikuta pelkästään työntekijän sosiaaliseen kanssakäymiseen työpaikalla, vaan myös suoraan hänen työnsä tekemiseen. Työn laatu ei esimerkiksi ole enää vastaavalla tasolla kuin aikaisemmin ja aikataulut alkavat lipsua. Työntekijän väsymys yhdessä yleisen haluttomuuden, alakulon ja aloitekyvyttömyyden kanssa laskee työntekijän työmotivaatiota, joka heikentää vastaavasti hänen työponnistustaan. Stressaantunut työntekijä on ominaista myös se, että hän saattaa haalia itselleen paljon työtehtäviä ja työnteko voi näennäisesti näyttää touhukkaalta, mutta todellisuudessa hän ei saa työtehtäviä suoritettua. Pahimmillaan työntekijä vain "heiluu" eri vaihtoehtojen välillä laiminlyöden työtehtäviään, mikä taas lisää tekemättömien töiden määrää ja näin negatiivinen kierre on valmis. (Keltikangas-Järvinen 2008, 183; Manka & Manka 2016, 176; Nummelin 2008, 76,79)

Mikäli stressitila on krooninen voi se johtaa työuupumukseen ja siitä edelleen masennukseen. Työuupumuksella ja masennuksella on useita yhteisiä piirteitä, kuten esimerkiksi keskittymisvaikeudet, voimavarojen vähäisyys ja väsymys ja suurimpana eronaan se, että masennus heijastuu elämän kaikille osa-alueille ja työuupumus liittyy lähinnä työhön. Työuupunut ihminen kykenee nauttimaan työn ulkopuolisesta elämästä edelleen, kun taas vastaavasti masentunut henkilö tarkastelee maailmaa hyvin synkkien lasien läpi nähden tulevaisuutensa ja itsensä huonossa valossa. (Keltikangas-Järvinen 2008, 183; Nummelin 2008, 80, 83–84)

On myös hyvä huomioida stressistä puhuttaessa, että myös täydellinen stressin puute on työntekijän kannalta negatiivinen asia. Kuormittavat työtehtävät, jotka laittavat työntekijän välillä tiukoille, mutta eivät kuitenkaan ylitä hänen kapasiteettiaan, kehittävät työntekijää. Tässä yhteydessä käytetään usein arkikielen ilmausta: positiivinen stressi. Positiivisella stressillä tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijä on ”sopivan” paineen alla esimerkiksi haastavan työtehtävän johdosta ja tämä paine lisää hänen työponnistustaan ja parantaa näin työsuoritusta. Tällöin työntekijä kykenee käsittelemään painetta, koska hän kokee, että työn vaatimukset suhteessa hänen voimavariohinsa ovat tasapainossa, eikä stressiä aiheuttavaa ristiriitaa hänen kapasiteettinsa ja työn vaatimusten välillä ole. Työ on toisin sanoen työntekijän subjektiivisen kokemuksen mukaisesti sopivan kuormittavaa. Kuitenkin kuormituksen jatkuessa liian pitkään stressi muuttuu negatiiviseksi ja ylikuormittuminen alkaa häiritsemään työntekijän työtä usein eri tavoin, kuten edellä on todettu. (Keltikangas-Järvinen 2008, 177; Järvinen 2012, 98; Manka & Manka 2016, 174-176)

### **Alisuoriutuminen oikeudellisena käsitteenä**

Alisuoriutuminen on yleisesti käytetty termi työyhteisöissä keskusteltaessa työntekijästä, joka ei suoriudu työtehtävistään odotetulla tasolla. Alisuoriutumisen ei kuitenkaan ole sellaisenaan täsmällistä itsenäistä oikeudellista merkitystä ja käytännössä termit heikko työsuoritus ja aikaansaamattomuus tarkoittavat samaa asiaa. Aikaansaamattomuutta käytetään oikeuskirjallisuudessa toisinaan alisuoriutumisen synonyymina, jolloin sillä viitataan työntekijän työsuorituksen



heikkoon tasoon. Tällöin työntekijä ei varsinaisesti laiminlyö annettuja työtehtäviään tai toimi annettujen ohjeiden vastaisesti, mutta toisaalta ei saa työsuorituksellaan aikaiseksi riittävän hyvää tulosta tai ei muuten suoriudu työtehtävistään riittävällä tehokkuudella. (Kairinen 2018; Koskinen 2014, 22; Rikkilä 2011, 14)

Työsopimuslain kolmannessa luvussa on määritelty työntekijän velvollisuudet työsuhteessa ja työnantajalla on oikeus vaatia, että työntekijä noudattaa näitä velvollisuuksia sekä työnantajan työjohtollisia määräyksiä. Työsopimuslain 3 luvun 1 §:n mukaan: *Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.* Laissa säädetyllä huolellisuuden käsitteellä tarkoitetaan työtehtävien suorittamista normaaliksi katsottavalla ahkeruudella ja tehokkuudella. Työnantajalla on oikeus edellyttää työntekijältä riittävää aktiivisuutta ja huolellisuutta osapuolten solmiman työsopimuksen puitteissa. Työntekijän puutteellinen työsuoritus, työtehtävien hidas suorittaminen tai riittävän tuloksen aikaansaamattomuus voi olla työsuhteen irtisanomisen peruste. Työnantajalla on kuitenkin näyttövelvollisuus, että työntekijän puutteellinen työsuoritus, aikaansaamattomuus tai tavoitteista jääminen johtuu nimenomaisesti työntekijän omasta syystä tai velvoitteiden laiminlyönnistä. Lisäksi laiminlyönnin tai rikkomuksen tulee olla olennainen. (Hietala et. al. 2019, 54; Kairinen 2018; Koskinen 2014, 65; Koskinen & Dahlstöm 2018, 14)

Työntekijän aikaansaamattomuuteen liittyvät kiistatilanteet kohdistuvat usein johtotehtävissä tai myyntitehtävissä työskenteleviin työntekijöihin. Tämä johtuu siitä, että heiltä voidaan asemansa tai työtehtäviensä perusteella edellyttää tiettyä tulosta ja tuloksellisuuden arviointi on usein helpompaa kuin muissa työtehtävissä työskentelevien. Myynti- ja esimiestehtävissä on hyvin yleistä suoritusperusteisten tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden täyttymisen aktiivinen seuranta. (Kairinen 2018; Nieminen 2009, 10; Parnila 2015, 23)

## Työtehtävien laiminlyönti

Työnantajalla on työnjohto – eli direktio-oikeuden nojalla mahdollisuus tietyissä puitteissa määrätä ja tarvittaessa myös muuttaa sitä millä tavoin, milloin ja missä työntekijän on työnsä suoritettava. Näiden määräyksien on kuitenkin oltava lain ja hyvän tavan mukaisia. Työnantajan työnjohtovalta oikeuttaa myös määrittelemään vaadittavan työn laatutason, työntekijän huolellisuuden tason sekä minkälaiseen lopputulokseen työllä pyritään. Mitä väljemmin työsopimuksessa on sovittu työntekijän työtehtävistä, sitä laajempi on se työtehtävien piiri, joita työnantaja voi työnjohto-oikeutensa nojalla velvoittaa työntekijän tekemään. Toisaalta, mikäli työtehtävien kirjo on epäselvä, niin epäselvyydestä johtuvaan työtehtävien laiminlyöntiin ei voida suhtautua yhtä ankarasti kuin selkeästi määriteltujen työtehtävien laiminlyöntiin. (Rautiainen & Äimälä 2008, 102-103; Salminen 2015, 45; Skurnik- Järvinen 2013, 14; Tiitinen & Kröger 2012, 506-507)

Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi (HE 157/2000 vp., 97) mukaan työsuhteen asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää työsopimuksesta tai laista johtuvien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä. Edellä mainittu toiminta voi ilmentyä joko työntekijän yleisenä sopimuksesta johtuvien velvoitteiden vastaisena menettelynä tai työsopimuksessa sovitun erityisveloitteen laiminlyöntinä tai rikkomisena. Työntekijän työveloitteen laiminlyönti voi ilmetä esimerkiksi hänen työntekovelvoitteensa piiriin kuuluvan työtehtävän täyttämättä jättämisenä tai puutteellisena hoitona. Lisäksi irtisanomisperusteena voi olla työntekijän ilmeinen huolimattomuus, passiivisuus eli aikaansaamattomuus sekä työnantajan työnjohtovaltansa rajoissa antamien määräysten noudattamatta jättäminen tai perusteeton työstä kieltäytyminen. Työsopimuslaissa ja työsopimuksessa asetetut velvollisuudet täydentävät toisiaan ja näin ollen nivoutuvat yhteen. Rikkoessaan työsopimuslain mukaisia velvollisuuksiaan, työntekijä rikkoo samalla myös sopimusvelvoitteitaan. (HE 157/2000 vp., 97; Tiitinen & Kröger 2012, 506-507)

Työtehtävien laiminlyönnissä voi olla kyse joko tahallisesta tai tahattomasta laiminlyönnistä. Tahallisesta työvelvoitteen laiminlyönnistä on kyse, mikäli työntekijä jättää tahallisesti työtehtävänsä suorittamatta, laiminlyö työntekijän antamia työn suorittamista koskevia ohjeita tai kieltäytyy työstä. Tahaton työtehtävien laiminlyönti voi johtua työntekijän huolimattomuudesta, puutteellisesta ammattitaidosta tai muunlaisesta soveltamattomuudesta kyseiseen työtehtävään. Työntekijä voi laiminlyödä työtehtäviään myös käyttämällä työaikaansa yksityisasioidensa hoitamiseen. Työtehtävien laiminlyönnin ja irtisanomisperusteen täyttymisen arvioinnissa kiinnitetään huomiota siihen, tiesikö työntekijä menettelynsä työsopimusvelvoitteiden vastaisuudesta sekä arvioidaan työntekijälle laiminlyönnistä aiheutuneen vahingon määrää. Ensimmäistä kertaa tapahtuva työtehtävien laiminlyönti tai vähäinen vahingon määrä eivät vielä yleensä oikeuta irtisanomiseen. Laiminlyöntien arvioinnissa kiinnitetään lisäksi huomiota niiden olennaisuuteen, toistuvuuteen sekä toiminnan jatkuvuuteen. (Kairinen 2018; Koskinen 2013, 29)

Työntekijä voi tahallisesti laiminlyödä työntekijän työnjohto-oikeutensa perusteella antamia määräyksiä esimerkiksi tekemällä työnsä vastoin ohjeistuksia tai esiintymällä tahi toimimalla työpaikalla muutoin vastoin ohjeistuksia. Työsuhteen päättämiskynnyksen ylittämiseen vaikuttaa erityisesti työntekijän työtehtävien ja aseman vastuullisuus. Mitä vastuullisemmassa työtehtävissä tai korkeammassa asemassa työntekijä työskentelee, sen korkeammat vaatimukset hänellä on. Päättämiskynnyksen arvioinnissa erityinen merkitys on sillä, jos työntekijän laiminlyönti kohdistuu rikkomaan viranomaisen antamia ohjeistuksia, joiden noudattaminen on työntekijän toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeää. Laiminlyönnin tahallisuutta arvioitaessa edellytetään, että työntekijä on tiennyt menettelynsä työsopimusvelvoitteiden vastaisuudesta. (Kairinen 2018; Koskinen, Nieminen & Valkonen 2012, 77)

Tahattomiin laiminlyönteihin lukeutuvat esimerkiksi huolimattomuutta työssä ja sen arvioinnissa käytetään yleensä vertailua muiden työntekijöiden keskimääräisiin suorituksiin. Työntekijän huolimattomuuden tulee olla ilmeistä, jotta se ylittäisi irtisanomiskynnyksen eikä näin ollen työntekijän lievää huolimattomuutta voida pitää

työsuhteen päättämisen perusteena. Mikäli työntekijän työtehtävien vaatimuksena on erityinen huolellisuus ja ohjeiden noudattaminen, niin tällöin työsuhteen päättämisen kynnyks on matalampi ja vähäisempikin rikkomus voi oikeuttaa työnantajan työsuhteen päättämisen. Työntekijän huolimattomuuteen liittyvissä arvioinneissa työnantajan tulee pystyä näyttämään, että rikkomukset ovat johtuneet työntekijän syyksi luettavasta seikasta. (Kairinen 2018; Tiitinen & Kröger 2012, 515)

Työntekijän ammattitaito vaikuttaa suoraan työsuorituksen kyvykkyysskomponenttiin ja mikäli työntekijän ammattitaito on puutteellinen, johtaa se hyvin todennäköisesti myös puutteelliseen työsuoritukseen. Tämän takia työnantajan tulisi varmistua työntekijän osaamisesta jo rekrytointiprosessin aikana tai viimeistään koeajan puitteissa välttyäkseen tämänkaltaisilta ongelmallisilta tilanteilta. Työsuhteen päättämiskynnystä arvioitaessa työnantajan tulee voida osoittaa, että työtehtävien laiminlyönti on nimenomaisesti johtunut työntekijän puutteellisesta ammattitaidosta. Lisäksi työnantajan velvollisuutena on antaa työntekijälle asiallinen tilaisuus osoittaa ammattitaitonsa sekä tarjottava riittävää opastusta työntekijän tueksi, jotta laiminlyöntiä ei tapahtuisi. Työtehtävien laiminlyönti voi myös aiheutua työntekijän sosiaalisesta soveltumattomuudesta työyhteisöön tai joistakin sellaisista henkilökohtaisista ominaisuuksista, joista on haittaa työtehtävien suorittamiselle. Soveltumattomuuden arvioinnissa työsuhteen päättämisperusteena edellytetään luotettavia havaintoja työntekijän työskentelystä. Ammattitaidottomuuden tai soveltumattomuuden arvioinnissa työsuhteen päättämistapauksissa voidaan ottaa huomioon sattuneiden virheiden määrä suhteessa työntekijän onnistuneisiin työsuorituksiin. Työsuhteen päättämisen perusteita arvioitaessa huomiota kiinnitetään myös siihen, miten työnantaja on huolehtinut työntekijän perehdytyksestä. (Rautiainen & Äimälä 2008, 235; Koskinen et al. 2012, 76; Kairinen 2018; Tiitinen & Kröger 2012, 507-508)

Työsopimuksen irtisanomiseen voi johtaa mikä tahansa yllä luetelluista perusteista työntekijän käyttäytymisessä, mutta irtisanomisperusteiden arviointi vaatii aina taustalla olevien syiden tarkastelua. Mikäli työntekijän virhe johtuu hänen taitamattomuudestaan tai osaamattomuudestaan, on työnantajalla ensisijaisesti

velvollisuus tehostaa ohjeiden antoa ja valvoa työntekijän työsuorituksia. Työtehtävien laiminlyöntiä tai puutteellista hoitoa arvioidaan vertaamalla suorituksen tasoa työpaikan yleiseen työtahtiin tai muiden työntekijöiden vastaaviin suorituksiin. Arvioinnissa voidaan myös käyttää kriteerinä sitä, mitä työntekijän asemassa olevalta yksilöltä voidaan keskimäärin odottaa, kun huomioon otetaan hänen kokemuksensa, työssäolo aikansa sekä aiemmat työsuorituksensa. Työntekijän työtehtävien laiminlyöntiä ja sen vaikutuksia arvioitaessa otetaan huomioon myös työnteköolosuhteet kokonaisuudessaan sekä ne tekijät, jotka ovat mahdollisesti vaikuttaneet laiminlyönnin tapahtumiseen. Laiminlyöntiä voidaan arvioida ankarammin, jos voidaan todeta, että työntekijä on tiennyt tai hänen olisi pitänyt tietää menettelynsä sopimuksen vastaisuudesta. Määräysten ja ohjeiden tietoinen rikkominen osoittaa työntekijän välinpitämättömyydestä ja annettujen ohjeistusten piittaamattomuudesta. Lieventävänä asianhaarana voidaan ottaa huomioon se, että työntekijän ei katsota toimineen tahallisesti, vaan laiminlyönti on aiheutunut työntekijän ajattelemattomuudesta. (Kairinen 2018; Tiitinen & Kröger 2012, 506-513)

### **Aikaansaamattomuus**

Ominaista aikaansaamattomalle työntekijälle on se, että hänen työsuorituksensa ei ole työnantajan mielestä riittävän hyvä, eikä hän varsinaisesti tiedostaen toimi työnantajan ohjeiden vastaisesti tai laiminlyö työtehtäviään. Toisin sanoen aikaansaamattomuuden voidaan myös katsoa olevan tahatonta työvelvoitteen laiminlyöntiä. (Kairinen 2018; Koskinen et al., 2012, 91) Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu suorittaa työtehtävät tunnollisesti ja normaalilla ahkeruudella ja kuten seuraavasta työtuomioistuimen ratkaisusta käy ilmi, on työnantajalla myös oikeus edellyttää työntekijältä riittävää aktiivisuutta (Hietala & Kaivanto 2017, 82-83).

*TT:1994-12. Työntekijä X työskenteli talonmiehen työtehtävissä, jonka työnantajana toiminut kunta Y esitti toistuvasti laiminlyövänsä työtehtäviään sekä osoittavan ilmeistä huolimattomuutta työssään annetuista puhutteluista ja huomautuksista huolimatta. Todistajien mukaan työntekijä X:n työtehtävien laiminlyönti ilmeni esimerkiksi nurmikon leikkaamatta*

*jättämisellä, piha-alueiden hoitamisen laiminlyönnillä sekä aidan korjaamatta jättämisellä. Työtuomioistuimien ratkaisussaan, että työntekijä X ei ollut osoittanut työtehtävissään sellaista oma-aloitteisuutta ja ripeyttä, jota työnantaja voi työsuhteen perusteella odottaa. Työtuomioistuimien kuitenkin katsoi, ettei nämä puutteet olleet kokonaisuutena niin vakavia, että työnantajalla olisi ollut perusteltu syy irtisanoa työntekijä X.*

Kuten työtuomioistuimen ratkaisusta käy ilmi on työnantajalla solmitun työsuhteen nojalla oikeus odottaa työntekijältään riittävää aktiivisuutta työtehtäviensä suorittamiseen. Joskaan kyseisessä tapauksessa työntekijän passiivisuus tai aktiivisuuden puute ei kokonaisuutena arvioituna ollut niin vakavaa, että hänen irtisanomisensa olisi ollut perusteltua. Sopimusoikeuden termien mukaan puutteellinen työsuoritus on osasuoritus, jonka vastaanottamisesta velkojaosapuoli voi kieltäytyä. Työn suorittaminen voidaan kuitenkin katsoa olevan inhimillistä toimintaa, jolta ei voida olettaa tasalaatuisuutta ja virheettömyyttä. Työnantajalla on kuitenkin työjohto-oikeutensa nojalla oikeus määrittää tehtävän työn huolellisuuden ja työn tuloksen laatutaso sekä edellyttää työltä huolellisuutta ja joutuisuutta. Se, että työntekijän työ ei etene riittäväksi katsotulla joutuisuudella tai hän ei saa aikaan riittävää tulosta tehdyllä työllään, voidaan katsoa työsuhteen irtisanomisen perusteeksi. Irtisanomisen perustetta arvioitaessa tulee kuitenkin voida näyttää, että tulosten tai tavoitteiden saavuttamattomuus on työntekijästä johtuvaa. Joissakin tapauksissa, pitkällä aikavälillä työntekijän tai työntekijöiden aikaansaamattomuus voivat myös muodostaa tuotannollisen ja taloudellisen perusteen työsuhteen irtisanomiselle. (Kairinen 2018; Koskinen et al. 2012, 92; Skurnik- Järvinen 2013, 14)

Työntekijän aikaansaamattomuus voi johtua yksilön henkilölähtöisistä ongelmista kuten laiskuudesta, pinnaamisesta tai siviilielämän ongelmista, jotka vaikuttavat työntekijän työpannituksen kautta työntekijän työsuoritukseen. Pinnaamisen tapauksessa työntekijä voi tehdä näennäisesti ahkerasti töitä, mutta esimiehen poistuessa näkyvistä hän aloittaa töiden välttelyn. Lisäksi tällainen työntekijä voi valita työyhteisössä aina helpoimmat ja kevyimmät työtehtävät. Pinnaaminen voi

pahimmillaan levitä koko työyhteisöön, joten työnantajan kannalta on erityisen tärkeää puuttua pinnaavaan työntekijään. (Koskinen & Dahlström 2018, 18-19)

Työntekijän aikaansaamattomuuden taustalla voi olla myös työn sisällölliset kuormittavat tekijät, kuten esimerkiksi suuren työmäärän aiheuttama kiire ja siitä seurannut työntekijän stressitila (Manka & Manka 2016, 64; Nummelin 2008, 70). Kuten jo todettua, pidempään kestänyt stressitila ja sen aiheuttamat psykosomaattiset oireet kuten väsymys ja yleinen alakulo heikentävät työntekijän työmotivaatiota, jolloin hänen työponnistuksensa taso laskee ja suoritettujen työn määrä vähenee. Pitkään jatkunut stressitila voi myös johtaa työuupumukseen, joka alentaa työntekijän työkykyä entisestään ja pahentaa alisuoriutumista. Työnantajan velvollisuutena on huolehtia työntekijöidensä sosiaalisesta, fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta ja siksi edellisen kaltaisiin alisuoriutumisiin tai aikaansaamattomuus tilanteisiin on työnantaja velvollinen puuttumaan. (Koskinen & Dahlström 2018, 19-20; Nummelin 2008, 78- 79)

Aikaansaamattomuuden arvioinnissa työsuhteen irtisanomisperusteena vaikuttavat muun muassa laiminlyönnin aste ja ajallinen kesto, työntekijän asema, asetettujen tavoitteiden kohtuullisuus sekä työnantajan tietoisuus työntekijän työkyvyn tasosta. Irtisanomisperusteen arviointiin vaikuttavat myös työntekijän kykyjen ja taitojen suhde asetettuihin vaatimuksiin sekä normaaliin suoritusvauhtiin. Työntekijän aikaisempi vähäinen työkokemus voi olla työsuhteen päättämisen esteenä. (Koskinen & Dahlström 2018, 18-19; Koskinen et al. 2012, 95; Kairinen 2018)

### 3. TYÖNANTAJAN OIKEUDET JA VELVOLLISUUDET TYÖNTEKIJÄN ALISUORIUTUESSA

Modernia esimiestyötä voidaan kuvata dynaamiseksi, vuorovaikutteiseksi vaikuttamisprosessiksi, jossa esimiehen perustehtävänä on saada jokainen työntekijä kokemaan itsensä tärkeäksi. Esimiestyöllä pyritään luomaan työympäristö, jossa kaikki työntekijät voivat käyttää kyvykkyyksiään täysimääräisesti ja jonka perustana on luottamus siihen, että kun tehtävät ja vastuut on jaettu, tulevat sovitut työt myös suoritetuiksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työnantajan tai hänen toimivaltansa puitteissa toimivan esimiehen ei tarvitsisi lainkaan seurata työntekijöiden töiden edistymistä. Päinvastoin esimiehen tulisi osoittaa kiinnostustaan alaisiaan kohtaan ja aktiivisesti seurata miten he voivat ja suoriutuvat työtehtävistään. (Manka & Manka 2016, 135, 138; Järvinen 2012, 37; Järvinen 2014, 118) Chen, Wong & Yu (2008, 268) havaitsivat tutkimuksessaan, että esimieheltä saatu sosiaalinen tuki vähensi tutkittujen stressitilassa olevien työntekijöiden psykosomaattisia oireita, vaikka heidän kokemassaan stressissä ei tapahtunut muutoksia. Vastaaviin tuloksiin esimiehen sosiaalisesta tuesta tulivat Ke-Hsin, Cheng-Fang, Luo & Mei-Sang (2011, 147-148) omassa tutkimuksessaan.

Aktiivisen esimiestyön sekä työntekijän työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen väliseen yhteyteen ovat myös lainsäätäjät ottaneet kantaa. Hallituksen esitys Eduskunnalle työturvallisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi (HE 59/2002 vp, 8) mukaan esimiestyössä ilmenevillä puutteilla, kuten esimerkiksi epäselvyyksillä työtehtävissä on todettu olevan selvä yhteys työntekijän työssä jaksamisen kanssa. Mikäli työpaikan perusasioiden lisäksi johtaminen ja suhteet muutenkin esimiehiin ovat työpaikalla hyvät, edistää tämä työntekijöiden työssä jaksamista merkittävästi. Vastaavasti epäselvyydet organisaation rakenteissa ja työtehtävissä yhdessä joustamattomien työtehtävien kanssa aiheuttavat usein liiallisen työkuorman ohella kielteistä stressiä ja edelleen jaksamisongelmia työntekijöiden keskuudessa. (HE 59/2002 vp, 9) Jotta näiltä ongelmilta vältyttäisiin, tulee esimiehen muun muassa aktiivisesti seurata työntekijöiden työssä suoriutumista ja toimillaan pyrkiä ennaltaehkäisemään työntekijän ylikuormittumista. Mikäli työntekijän stressitila on kuitenkin jo kestänyt pidempään ja hän alisuoriutuu työtehtävissään, tulee esimiehen



ryhtyä välittömästi tarvittaviin toimiin asian ratkaisemiseksi. (Järvinen 2014, 118; Manka & Manka 2016, 135; Parnila 2017, 17)

### **3.1 Esimiestyön raamit**

Työsopimuslain 2 luvun 1 §:ssä säädetään työnantajan toimintaa ohjaavasta yleisvelvoitteesta. Säännöksen mukaan työnantajan on muun muassa kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään työtehtävää tai työmenetelmää kehitettäessä tai muutettaessa. Yleisvelvoite on oikeudelliselta luonteeltaan tavoitteellinen eikä sen rikkomisesta yksistään seuraa haitallisia seuraamuksia työnantajalle (Tiitinen & Kröger 2012, 157–158; Tähtinen & Parnila 2017, 26).

Mikäli yleisvelvoitetta tarkastellaan alisuoriutumisen näkökulmasta, niin työntekijän suoriutumisesta huolehtiminen esimerkiksi opastamalla, kouluttamalla tai perehdyttämällä vaikuttaa positiivisesti työsuorituksen kyvykkyysskomponenttiin, parantaen näin työntekijän työsuoritusta kokonaisuutena. Skurnik- Järvisen (2013, 13) mukaan kuitenkin esimiestyötä ohjaavat työoikeudelliset raamit muodostuvat työnjohtovallasta, yhdenvertaisesta kohtelusta sekä esimiehen työturvallisuusvastuusta. Näistä kukin tulee ottaa huomioon esimerkiksi pyrittäessä ennaltaehkäisemään työntekijöiden alisuoriutumista tai alisuoriutumistilanteisiin puututtaessa.

### **Työnjohto-oikeus**

Työnantajan työoikeudellisen käskyvallan piiriin kuuluu oikeus määrätä mitä tehdään, miten tehdään, milloin tehdään ja missä tehdään (Koskinen & Ullakonoja 2016, 62). Käytännössä kuitenkin työnantajan käskyvaltaa rajoittaa normitasolla kaikki ylempiasteiset säännöstelylähteet, kuten pakottava lainsäädäntö, työehtosopimukset ja työsopimus. Työnantajan velvollisuutena on työnjohto – oikeuttaan käyttäessään varmistua siitä, että työntekijällä on fyysiset ja ammattitaidolliset edellytykset suoriutua

hänelle määrätystä tehtävistä. Tehtäviä, joista työntekijällä ei ole mahdollisuuksia selviytyä, ei hänelle voi antaa. (Hietala & Kaivanto 2017, 40; Skurnik- Järvinen 2013, 21-22)

Työnantajalla ei myöskään ole oikeutta työnjohto-oikeutensa puitteissa olennaisesti muuttaa työsopimuksessa sovittuja ehtoja. Työntekijän kannalta muutos voi olla olennainen, vaikka sillä ei puututtaisi esimerkiksi työntekijän työaikoihin tai palkkaan. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 65-66) Korkein oikeus linjasi päätöksessään KKO:1992:25, että koska työnantajan määräämät uudet työtehtävät poikkesivat olennaisesti työntekijän vanhoista myyntimiehen tehtävistä, ei työnantajalla ollut oikeutta pelkästään työnjohto-oikeutensa nojaten siirtää työntekijää uusiin tehtäviin. Työtuomioistuin vastaavasti päätyi tapauksen TT 1992-99 ratkaisussaan siihen, että työnantaja ei voi myöskään edellyttää työntekijää siirtymään toisiin tehtäviin pelkästään vedoten esimerkiksi työntekijän hitauteen. Mikäli laillista perustetta työsuhteen päättämiseksi ei ole, on työntekijällä oikeus kieltäytyä siirtymästä toisiin työtehtäviin. Mikäli työntekijän siirto toisiin ei työsopimuksessa määritettyihin työtehtäviin toteutetaan yksipuolisena ja ehdottomana, rinnastetaan tämä toimi työsopimuksen irtisanomiseen (Koskinen & Ullakonoja 2016, 68).

Mikäli työnantaja ylittää työnjohtovaltansa on työntekijällä oikeus kieltäytyä suorittamasta saamaansa käskyä. Työntekijän ei myöskään tarvitse noudattaa käskyä, jonka suorittamisen edellytykset eivät ole työsopimuksen mukaisia (Koskinen & Ullakonoja 2016, 64). Korkein oikeus on asiaan liittyen tapauksen KKO:2010:60 ratkaisussaan linjannut, että työnantajan työnjohto-oikeuden laajuutta arvioitaessa keskeinen peruste on työsopimuksen sisältö. Mikäli työtehtävät on määritelty työsopimuksessa yleisluonteisesti, voi se puoltaa laajaakin työnjohtovaltaa. Vastaavasti työtehtävien ja niiden suoritustavan yksityiskohtainen määrittely rajoittaa työnantajan mahdollisuuksia työnjohto-oikeutensa nojalla poiketa niistä. Toisin sanoen, jos työtehtävät on määritelty työsopimuksessa yksityiskohtaisesti ei työnantaja ole oikeutettu työnjohto-oikeutensa puitteissa kasvattamaan työntekijän työkuormaa mielivaltaisesti ja lisäämään näin työntekijän ylikuormittumisen riskiä.

Skurnik-Järvisen mukaan (2013, 22) huomion arvoista on kuitenkin se, että työnantajalla on aina tulkintaoikeus siitä, mitkä kuuluvat työntekijän tehtäviin ja tämän takia työntekijä kieltäytyminen työtehtävistä tapahtuu aina hänen omalla vastuullaan. Työnantajalla on oikeus varoittaa tai vakavimmissa tapauksissa myös päättää työsuhde, mikäli hän katsoo käskyn olleen oikeutettu ja työntekijä kieltäytyy toimimasta sen mukaisesti.

### **Yhdenvertainen kohtelu esimiestyössä**

Työelämässä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden saavuttamiseen pyritään syrjinnän kieltävillä säännöksillä sekä yhdenvertaisuutta edistävillä toimilla. Esimies on velvollinen huomioimaan yhdenvertaisen kohtelun jokapäiväisessä esimiestyössään ja tämä velvollisuus ulottuu aina työsuhteen alkamisesta työsuhteen päättymiseen asti. Tasapuolisen kohtelun velvoite koskee niin työsopimuksen ehtoja kuin työpaikan yleisiä käytäntöjäkin. (Tähtinen & Parnila 2017, 27; Skurnik- Järvinen 2013, 22- 23)

TSL 2 luvun 2 §:n mukaan työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti, jollei siitä poikkeamiselle ole hyväksyttäviä perusteita. Saman säännöksen kolmannessa momentissa mainitaan syrjintäkielto, jossa vastaavasti kielletään työntekijän syrjintä tietyillä henkilöön liittyvillä perusteilla, kuten esimerkiksi terveydentila, ikä, uskonto tai muu näihin verrannollinen seikka (Engblom 2013, 30; Skurnik- Järvinen 2013, 25). Tähtinen & Parnilan (2017, 27) mukaan käytännössä tasapuolisella kohtelulla ja yhdenvertaisuutta edistävillä toimilla tarkoitetaan sitä, että toisiinsa verrattavissa olevia samaan viiteryhmään kuuluvia työntekijöitä kohdellaan vastaavanlaisella tavalla. Tilanteet, joissa työntekijät voidaan asettaa eriarvoiseen asemaan liittyvät usein työolosuhteisiin tai muuten työn luonteeseen. Työnantaja voi esimerkiksi perustellusti asettaa eri asemassa olevat työntekijät eritasoisten vaatimusten kohteeksi. Vuoropäälliköiltä voidaan esimerkiksi odottaa työnantajan ohjeiden ja käytäntöjen parempaa tuntemusta, kuin heidän alaisuudessaan toimivilta henkilöiltä. ja esimerkiksi erilaisista työsuorituksista voidaan maksaa erisuuruisia korvauksia. Koska tasapuolisen kohtelun vaatimus on pakottavaa lainsäädäntöä ei työntekijä voi luopua tasapuolista kohtelua koskevista oikeuksistaan sopimalla. Tämä koskee myös

tilanteita, joissa sekä työnantaja, että työntekijä yhteistuumiin haluaisivat tietyssä yksittäistapauksessa poiketa tasapuolisen kohtelun velvoitteesta. (HE 157/2000 vp, 68; Skurnik- Järvinen 2013, 23; Tähtinen & Parnila 2017, 27)

Tasapuolisen kohtelun periaatteella on merkitystä alisuoriutumiseen liittyen varsinkin vertailtaessa ja arvioitaessa työntekijöitä työnteon seurannassa sekä työhönotossa. Työntekijän alisuoriutumisen kannalta tyypillisimmät tasapuolisen kohtelun ongelmatilanteet liittyvät työntekijöiden työtehtävien laiminlyönteihin. Laiminlyönnit voivat olla seurausta esimerkiksi työntekijän pitkittyneestä stressitilasta, mutta olennaista tasapuolisuusvelvoitteen täyttymisen kannalta on se, miten työnantaja tai esimies reagoi niihin. Jos kaksi vastaavassa asemassa olevaa työntekijää syyllistyy vastaavanlaiseen laiminlyöntiin, tulee seuraamusten olla molemmille samat. Oikeuskäytännön mukaan, mikäli samanlaisesta alisuoriutumisesta eivät muut työntekijät ole saaneet varoitusta tai varoitusten määrä ennen irtisanomista liitty työntekijään eikä tehtyyn rikkomukseen, rikkoo kyseinen varoituskäytäntö tasapuolisen kohtelun periaatetta. (Koskinen & Dahlström 2018, 23-24; Nummelin 2008, 79; Tähtinen & Parnila 2017, 27)

### **Työturvallisuusvastuu esimiestyössä**

Esimiehen yleisellä työturvallisuusvastuulla tarkoitetaan sitä, että esimiehellä on velvollisuus huolehtia siitä, että työntekijän fyysinen ja psyykinen terveys ei vaarannu työtehtäviä suoritettaessa. Esimiehen työturvallisuusvelvoitteisiin kuuluu myös laatia työsuojelun toimintaohjelman työpaikalle. Toimintaohjelmaan kirjataan muun muassa tiedot työpaikan vaaroista, miten työturvallisuusvastuut on jaettu ja kuinka työturvallisuus on työpaikalla organisoitu. (Bruun & Koskull 2012, 50-51; Koskinen & Ullakonoja 2016, 191; Skurnik- Järvinen 2013, 29) Työturvallisuuslain sekä sen nojalla annettuja alemman asteisia säädöksiä täydentää TSL 2 luvun 3 §:n työnantajan työturvallisuusvelvoitetta koskeva yleissäännös. Säännöksen seurauksena työntekijän työolosuhteisiin ja työtehtäviin liittyvästä terveellisyys- ja turvallisuusvaatimusten täyttymisestä tulee työnantajan sopimusvelvoite, jonka materiaallinen sisältö

määräytyy työturvallisuudesta annettujen säännösten mukaan (Tiitinen & Kröger 2012, 160-161)

TTurvL 2 luvun 8 §:ssä säädetään esimiehen yleisestä huolehtimis- ja tarkkailuvelvollisuudesta. Lainkohdassa todetaan, että esimiehellä on velvollisuus huolehtia työntekijöidensä henkisestä ja fyysisestä terveydestä työssä kaikin tarvittavin toimenpitein. Esimiehen tulee tällöin huomioida työympäristöön ja työolosuhteisiin sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat, kuten ikä, sukupuoli, ammattitaito ja kokemus. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on esimerkiksi oikeus vaatia laajempaa perehdyttämistä työtehtäviinsä huolimatta työpaikan yleisestä käytännöstä perehdytyksiin liittyen. Esimiehen huolehtimisvelvollisuuden laajuutta rajoittavina tekijöinä huomioidaan ennalta arvaamattomat ja epätavalliset olosuhteet, joihin esimies ei voi vaikuttaa ja sellaiset poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää huolimatta kaikista varotoimista. (Hietala et. al. 2019; Koskinen & Ullakonoja 2016, 185, 187; Skurnik- Järvinen 2013, 33)

TTurvL:ssa säädetyn huolehtimisvelvollisuuden lisäksi esimiehellä on myös tarkkailuvelvollisuus. Tarkkailuvelvollisuus on osa niin työpaikan kokonaisturvallisuuden hallintaa, kuin huolehtimisvelvollisuuttakin. Tarkkailuvelvollisuus velvoittaa esimiehen tarkkailemaan jatkuvasti työyhteisön yleistä tilaa, työympäristöä ja työtapojen turvallisuutta. Fyysisen työympäristön ja työtapojen turvallisuuden tarkkailun lisäksi esimiehen on siis kiinnitettävä huomiota myös työn kuormittavuuteen ja sitä kautta työntekijän jaksamiseen työpaikalla. Mikäli työnantaja havaitsee työntekijän ylikuormittuvan terveyttään vaarantavalla tavalla, velvoittaa TTurvL 5 luvun 25 §:ssä säädetty toimivelvollisuus esimiehen ryhtymään tarvittaviin toimiin ongelman ratkaisemiseksi. Esimiehen tulee selvittää ylikuormittumiseen johtaneet syyt ja ryhtyä toimenpiteisiin kyseisten tekijöiden vähentämiseksi tai välttämiseksi. (Järvinen 2012, 99; Koskinen & Ullakonoja 2016, 188, 191; Skurnik- Järvinen 2013, 34-35)

### 3.2 Alisuoriutumisen ennaltaehkäisy

Esimiehen vastuulla on huolehtia työntekijän työssä jaksamisesta ja kuten usein työelämän ongelmatilanteissa, ongelmien ennaltaehkäisyllä säästettäisiin paljon liiketoiminnan kannalta tärkeitä resursseja (Skurnik- Järvinen 2013, 42). Jotta alisuoriutumisen ennaltaehkäisy olisi tehokasta tai ylipäättänsä mahdollista, tulee alisuoriutumisen taustalla olevat tekijät tuntea. Esimiehen käytettävissä olevia alisuoriutumisen ennaltaehkäisykeinoja ovat muun muassa onnistunut työhönotto, kattava perehdyttäminen työtehtäviin sekä onnistunut työntekijän soveltuvuuden arviointi koeajalla. Myös realistisien ja saavutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen, onnistunut työnteon seuranta ja arviointi sekä vuoropuhelun omainen kehityskeskustelu, missä läpikäydään niin onnistumiset kuin kehityskohteetkin, voivat auttaa alisuoriutumisen ennaltaehkäisyssä organisaatioissa. (Koskinen & Dahlström 2018, 25-53)

#### Työhönotto

Uuden työntekijän rekrytointi voidaan nähdä investointina tulevaisuuteen ja sen onnistunut läpivienti vaatii aina ammattimaista esimiestyötä. Uuden työntekijän työhön ottaminen voidaan nähdä prosessina, joka alkaa työpaikka ilmoittelulla ja päättyy sitovaan uuden työntekijän valintaan ja työsopimuksen solmimiseen. (Koskinen et. al. 2008, 1) Tässä yhteydessä työsopimuksen voidaan katsoa olevan osa laajempaa juridisen sopimuksen käsitettä, joka pitää sisällään työntekijän ja työnantajan roolien, oikeuksien ja velvollisuuksien ja yhteistoiminnan tietynlaisen vähimmäistason. Juridisen sopimuksen lisäksi voidaan puhua psykologisesta sopimuksesta, jolla tarkoitetaan kaikki niitä työntekijän odotuksia, niin työtä kuin koko organisaatiotakin kohtaan. Haastavaksi työnantajan näkökulmasta psykologisen sopimuksen tekee sen epävirallisuus ja kirjoittamattomuus ja tämä johtaa usein siihen, että sen täyttymiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. (Aarnikoivu 2010, 19, 25-26; Keskinen 2005, 70)

Psykologisen sopimuksen olemassaolon huomioiminen työhönottovaiheessa on tärkeää, koska työntekijän sisäsyntyinen työmotivaatio on täysin riippuvainen

psykologisen sopimuksen riittävästä täyttymisestä. Sisäsyntyisen työmotivaation etuna on se, että se kestää työympäristön aiheuttamia koettelemuksia paremmin, kuin ulkosyntyinen motivaatio. Ulkosyntyinen työmotivaatio, jonka aikaansaajana esimerkiksi työstä ansaittu palkka voi toimia on suhteellisen häiriöherkkä ja mikäli organisaatiota tai työntekijän suorittamaa työtä kohtaa jokin suurempi kriisi tai vastoinkäyminen, vaikuttaa se työntekijän työponnistuksen tasoon merkittävästi, joka vastaavasti voi johtaa työntekijän alisuoriutumiseen. (Aarnikoivu 2010, 26; Keskinen 2005, 72-73) Zhao, Wayne, Glibkowski ja Bravo (2007, 668-669) tutkivat psykologisen sopimuksen ja työn tulosten välistä yhteyttä ja havaitsivat tutkimuksessaan, että mikäli työntekijä kokee psykologisen sopimuksensa täytyneen, on tällä positiivisia vaikutuksia työntekijän henkiseen hyvinvointiin. Kun työntekijän henkinen hyvinvointi paranee, kasvattaa se työntekijän työponnistusta, joka vastaavasti johtaa parempaan työsuoritukseen. Fazaleet, Bishopp ja Woodhams (2019, 126-127) tutkivat omassa tutkimuksessaan psykologisen sopimuksen ja työperäisen stressin välistä yhteyttä ja vastaavasti havaitsivat, että psykologisen sopimuksen vajaavaisuuden tai häiriintymisen sekä työperäisen stressin välillä vallitsi positiivinen yhteys. Tästä voidaan päätellä, että mitä vajavaisempana työntekijä kokee psykologisen sopimuksensa tilan, sen herkemmin työn kuormittavat tekijät, kuten esimerkiksi kiire aiheuttavat työntekijän ylikuormittumista ja aikaansaavat työntekijälle stressitilan.

Uuden työntekijän aloittaessa työt organisaatiossa, on hänen pyrkimyksenään solmia mahdollisimman hyvä psykologinen sopimus. Psykologisen sopimuksen vahva pohja ja perusta luodaan siis työsuhteen alussa, jolloin tulee selkeästi sopia esimerkiksi työtehtävien suoritustavasta ja laadusta. Tämä voidaan saavuttaa onnistuneen työhönottoprosessin tuloksena, jonka mahdollistamana työntekijän odotukset työtehtäviään kohtaan toteutuvat ja psykologisesta sopimuksesta tulee mahdollisimman vahva. (Aarnikoivu 2010, 19, 25-26; Keskinen 2005, 73-77)

Työhönoton käsitettä ei ole määritelty TSL:ssa ja usein työelämässä lähdetään siitä, että työnantajalla on lähes rajoittamaton vapaus valita työntekijänsä. Työnantajan valinnan vapautta rajoittavat kuitenkin entisten ja nykyisten työntekijöiden oikeudet sekä lainsäädännössä säädetyt yleiset rajoitukset uuden työntekijän valinnalle.

Nykyisillä työntekijöillä on esimerkiksi lailla turvattu etusija työhön ja uusien työnhakijoiden oikeus yksityisyyden suojaan ja yhdenvertaisen kohteluun on otettava asianmukaisesti huomioon työhönottoprosessin aikana. Varsinkin työnhakijoita vertailtaessa ja arvioitaessa tasapuolisuuden periaatteella on erityisen vahva merkitys ja toisaalta työnantaja ei myöskään saa asettaa syrjiviä pätevyysvaatimuksia työhönottoprosessin aikana. (Hietala et. al. 2019; Koskinen & Dahlström 2018, 23; Koskinen et. al. 2008, 1,30,130,258)

Eräs onnistuneen rekrytointiprosessin kulmakivistä on myös haettavan henkilön profiilin määrittely. Palkattavan henkilön profiili on kuvaus valittavaa henkilöä koskevista vaatimuksista sekä työtehtävän keskeisestä sisällöstä. Keskeisin työnhakijaa koskevista vaatimuksista on työntekijän osaaminen eli hänen henkilökohtaiset tietonsa, taitonsa ja lahjakkuutensa. (Hietala et. al. 2019; Nummelin 2008, 38)

Työntekijän yksilölliset kyvykkyydet vaikuttavat niin suoraan kuin epäsuorastikin työntekijän työsuoritukseen. Kun työsuorituksen ajatellaan olevan työntekijän työponnistuksen ja kyvykkyyksien yhdistämisen tulos, johtaa työntekijän parempi osaaminen suoraan parempaan työsuoritukseen. Vastaavasti työtehtävän vaatimukseen nähden puutteellinen osaaminen johtaa lähtökohtaisesti heikompaan työsuoritukseen. Puutteellinen osaaminen voi myös epäsuorasti heikentää työntekijän työsuoritusta pitkittyneen stressitilan kautta. Mikäli työntekijä kokee henkilökohtaisten resurssiensa ja työn vaatimusten välillä ristiriitaa, esimerkiksi puutteellisen osaamisen johdosta, voi tämä aiheuttaa työntekijässä stressitilan. Pitkittyessään stressitilan seuraamukset heikentävät työntekijän työponnistuksen tasoa, vaikuttaen näin heikentävästi työn lopputulokseen. Tämän seurauksena työntekijä voi alisuoriutua työssään tai muulla tavoin laiminlyödä työtehtäviään. Huolellisella työhönotolla voidaan siis minimoida riski alisuoriutuvan työntekijän palkkaamisesta ja tästä johtuen työhönoton voidaan katsoa olevan ensisijainen tapa ennaltaehkäistä alisuoriutumista. (Keltikangas- Järvinen 2008, 169-170; Koskinen & Dahlström 2018, 25; Nummelin 2008, 38)



Työhönoton ensimmäisessä vaiheessa työntekijän työhakemuksella ja työhaastattelulla pyritään selvittämään hänen ammatillinen kompetenssinsa, motivaationsa, persoonallisuutensa ja henkilökemiansa. Varsinkin alisuoriutumisen kannalta juuri ammatillinen osaaminen on se merkittävin tekijä ja kolme muuta lähinnä vaikuttavat siihen, miten ammattitaito jalostuu suorituskyykyksi. Joskaan motivaation, persoonallisuuden ja henkilökemian merkitystä ei täysin kannata sivuuttaa ja käytännössä esimies tilannekohtaisesti päättää mitä hän haluaa milloinkin painottaa. (Markkanen 2009, 45-46) Keltikangas-Järvisen mukaan (2016, 148-149), vaikka tutkimustieto liittyen persoonallisuuteen ja sen painoarvoon työelämässä viittaa siihen, ihmisen persoonallisuuden piirteille ei tulisi antaa suurta painoarvoa henkilövalinnoissa ei niitä pidä täysin jättää myöskään huomiotta. Esimerkiksi joidenkin ammattien työnkuvaan liittyy vaatimus tietyn tyyppisistä kognitiivisen kyvykkyyden piirteistä ja tällöin työnhakijoiden seulonnassa psykologian osuus voi olla jopa ratkaiseva.

Työnhakijan soveltuvuuden ja pätevyyden selvittämiseksi, työnantajalla on mahdollisuus työhakemuksen ja haastatteluiden ohella käyttää erilaisia soveltuvuustestejä. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759) mukaan työntekijän soveltuvuutta työtehtäviin voidaan hänen suostumuksellaan arvioida esimerkiksi erilaisilla soveltavilla tehtävillä. (Hietala et. al. 2019; Saarinen 2015, 49-50) Keltikangas-Järvisen (2016, 150) mukaan hakijan aikaisemman työhistorian mahdollisimman tarkka selvittäminen edesauttaa hakijan soveltuvuuden arviointia merkittävästä. Tämä perustuu siihen, että ihmisellä on hyvin suuri taipumus urautumiseen, eli toisin sanoen ihmisen toiminta työelämässä säilyy hyvin samankaltaisena läpi työuran.

Mikäli työntekijä jättää työhönotossa ilmoittamatta jotain työn teon kannalta merkityksellistä tai muuten harhaanjohtaa antamalla väärää tietoa liittyen koulutukseensa, työkokemukseensa tai osaamiseensa, voidaan työnantajan perustellusti katsoa menettäneen luottamuksensa työntekijään. Edellä mainitun kaltaista toimintaa voidaan tarkastella purkuperusteena koeaikana, mutta myös normaalina purku- ja irtisanomisperusteena. Jos taas hakijan työkokemus tai koulutus

jää selvittämättä siksi, että työnantaja ei täyttä selonottovelvollisuuttaan, vaikuttaa sekin tilanteen arviointiin. Tällöin asia katsotaan työnantajan vahingoksi myös työntekijän alisuoriutuessa ja täten työsuhteen päättämiskynnyksen ylittyminen muuttuu haastavammaksi. (Koskinen 2005, 2; Koskinen & Dahlström 2018, 29; Koskinen et. al. 2008, 161)

## **Työntekijän perehdyttäminen**

Työntekijän perehdyttäminen työpaikan työturvallisuusmääräyksiin, oikeisiin työmenetelmiin sekä työpaikan oloihin on osa työpaikan työsuojelua. Työsopimuslain 2 luvun 1 §:n yleisvelvoite vastaavasti velvoittaa työnantajan perehdyttämään, opastamaan työntekijää hänen tehtäviinsä sekä tarpeen vaatiessa kouluttamaan työntekijää työmenetelmien muuttuessa. Työnantajan tulee siis huolehtia työntekijän perehdytyksestä työsuhteen alussa sekä myös huolehtia työtehtävien tai työmenetelmien muuttuessa siitä, että työntekijöiden työssä suoriutumisen edellytykset eivät heikkene. (Bruun & Koskull 2012; 50-51; Österberg 2015; 115)

Käytännössä perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla uusi työntekijä integroidaan osaksi työyhteisöä ja saadaan oppimaan omat työtehtävänsä. Uudelle työntekijälle annettavan ohjauksen määrään ja sisältöön vaikuttavat muun muassa työntekijän ammatillinen kompetenssi, työpaikan olosuhteet ja työn luonne. Kattava perehdyttäminen voi olla aikaa vievää, mutta kun huomioidaan kaikki se aika mitä säästetään, kun virheellisten tai muuten puutteellisten työsuoritteiden määrä pienenee, maksaa perehdyttäminen kuluttamansa resurssit monin verroin takaisin. Tästä syystä perehdyttämisen perimmäisenä tarkoituksena voidaankin nähdä sen ajan lyhentäminen, jonka jälkeen työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. (Ketola 2010, 70; Siiki 2002, 46; Österberg 2015; 115)

Alisuoriutumisen ennaltaehkäisyn kannalta perehdyttämisellä on keskeinen merkitys. Kattavan perehdytyksen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja todennäköisesti paremmin, kuin ilman perehdytystä. Tämä heijastuu työntekijän

kyvykkyysskomponenttiin positiivisesti ja täten työntekijän alisuoriutumisen todennäköisyys pienenee. Kattavalla perehdyttämällä myös pienennetään työntekijän ylikuormittumisen riskiä ja näin vältetään mahdolliset stressitilan aiheuttamat haitalliset seuraamukset. (Koskinen & Dahlström 2018, 34; Nummelin 2008, 38; Skurnik- Järvinen 2013, 71,103; Österberg 2015; 115) Työtuomioistuin on asiaan liittyen tapauksen TT:2005-17 ratkaisussaan todennut, että mikäli työnantaja laiminlyö työnopastusvelvollisuuttaan ja tästä syystä työntekijä alisuoriutuu työssään, ei alisuoriutumista tällöin voida lukea yksinomaan työntekijän viaksi luettavaksi syyksi.

Perehdyttämällä on myös psykologisen sopimuksen pitävyyden suhteen merkitystä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa psykologisen sopimuksen näkyväksi tulemistä sen myötä se on todellisempi ja selkeämpi työntekijälle. Organisoitu ja jäntevä perehdyttäminen viestittää myös työntekijälle siitä, että häntä pidetään arvokkaana ja hänen hyvinvoinnillaan ja työssä suoriutumisellaan on merkitystä työnantajalle. Vastaavasti muutokset työntekijän työtoimenkuvassa tai työtehtävissä voivat jättävät psykologisen sopimuksen ikään kuin ”auki” ja mikäli työntekijä ei saa asianmukaista perehdytystä, voivat seuraamukset olla erittäin haitallisia. Tämän kaltainen tilanne heikentää työntekijän henkistä hyvinvointia, jolloin hänen työsuorituksensa heikkenee ja mikäli tilanne jatkuu pitkään voi siitä seurata erilaisia psykosomaattisia oireita, kuten väsymystä ja edelleen työuupumusta. (Aarnikoivu 2010, 26; Keskinen 2005, 75-76)

## **Koeaika**

Huolimatta siitä, että työhönottoprosessi menee suunnitellusti, on aina mahdollista, että rekrytoiduksi valikoituu henkilö, jonka tiedolliset ja taidolliset edellytykset selviytyä työtehtävistä eivät ole riittävät. Tällöin on työnantajan etujen mukaista reagoida tilanteeseen koeajan puitteissa. (Markkanen, 150; Skurnik- Järvinen 2013, 96) Hallituksen esitys Eduskunnalle perustuslakien perusoikeussäännösten muuttamisesta (HE 105/2016) mukaan koeaika antaa molemmille sopijapuolille aikaa harkita vastaako tehty työsopimus etukäteisodotuksia sekä työnantajalle mahdollisuuden selvittää, onko työntekijällä kyky selviytyä työtehtävistä (HE 105/2016

vp., 15). Koeaikamääräyksen käyttö työsopimuksissa onkin yleinen käytäntö sen mahdollistaessa työntekijän soveltuvuuden arvioinnin ilman irtisanomisaikoja niin määräaikaisissa kuin toistaiseksi voimassa olevissakin työsopimuksissa. Työsopimuslaki kuitenkin edellyttää, että työsopimusta ei saa purkaa koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisin tai syrjivin perustein. Syrjivät perusteet liittyvät usein työntekijän ikään, syntyperään tai terveydentilaan tai muuhun näihin verrattavissa olevaan tekijään. Vastaavasti epäasiallisten perusteiden tarkempi määrittely on oikeuskäytännön varassa. (Kairinen 2018; Koskinen 2011, 3; Parnila 2017, 19-20)

TSL 1 luvun 4 §:n mukaisesti koeajasta on aina erikseen ilmoitettava työntekijälle huolimatta siitä, että työnantajaa sitovassa työehtosopimuksessa olisi määräys koeajasta. Jotta työehtosopimuksen määräys koeajasta tulisi noudatettavaksi yksittäisissä työsuhteissa, on työnantajan ilmoitettava sen käytöstä. Mikäli tätä ilmoitusvelvollisuutta laiminlyödään, ei työsuhteen purkaminen TSL 1 luvun 4 §:n 4 momentin säännöksen mukaan ole sallittua. (Engblom 2012, 181; Tiitinen & Kröger 2012, 143-144) Korkein oikeus päätyi tapauksen KKO:1989:8 ratkaisussa vastaavaan laintulkintaan.

Alisuoriutumisen kannalta keskeisin koeajan funktio on nimenomaisesti työntekijän soveltuvuuden arviointi työtehtäviin. Objektiiivista soveltuvuuden arviointia hankaloittaa kuitenkin usein se, että vertailukohtana olevien kokeneempien työntekijöiden valmiudet suoriutua työtehtävistä ovat selkeästi korkeammalla, kuin uudella työntekijällä. Tästä syystä työntekijän perusteellinen perehdyttäminen onkin tärkeää, jotta työntekijän arviointi koeajan puitteissa olisi yleensä edes mahdollista. Tämän lisäksi on työnantajan etujen mukaista sopia mahdollisimman pitkä koeaika, jotta työntekijän soveltuvuuden arvioinnille jäisi mahdollisimman paljon aikaa. Työsopimuslain mukaisesti koeajan käytön sopimisen yhteydessä sovitaan myös koeajan pituudesta. Mikäli koeajan pituudesta ei nimenomaisesti sovita, voidaan sen katsoa sovitun sen enimmäisajaksi eli kuudeksi kuukaudeksi. (HE 105/2016 vp, 15; Kairinen 2018; Koskinen & Dahlström 2018, 33-34)

Huolimatta koeajan suhteellisesta lyhydestä voi työntekijän alisuoriutuminen olla täysin pätevä työsopimuksen purkuperuste koeajalla (Koskinen & Dahlström 2018, 33). Kyseessä voi olla esimerkiksi tilanne, jossa työntekijän työnteon tulos ei ole tyydyttävää, kuten työtuomioistuimen TT:1985–116 ratkaisusta käy ilmi. Työtuomioistuimen tapauksen TT:1986-69 tuomiossa katsottiin, että työntekijän sopeutumattomuus työtehtäviin oli pätevä työsopimuksen purkuperuste koeajalla. Usein juuri työsuhteen keston lyhydestä johtuen, ovat työntekijän sopimattomuus tai soveltumattomuus työtehtäviin koeaikapurkuperusteina alisuoriutumista helpommin osoitettavissa (Koskinen & Dahlström 2018, 34).

### **Tavoitteiden asettaminen**

Tavoitteet voivat muodostua työsuhteessa noudatettaviksi ehdoiksi useilla eri tavoilla. Niistä voidaan sopia jo työsuhteen alussa työsopimuksessa tai työsuhteen aikana esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Koskinen 2014, 22-23) Korkein oikeus on tapauksen KKO:2014:98 ratkaisussaan linjannut, että työnantaja voi asettaa työntekijälle työn tuloksellisuuteen liittyviä tavoitteita sekä arvioida työntekijän työssä suoriutumista erilaisilla taloudellista tulosta kuvaavilla tai määrällisillä mittareilla. Työnantaja ei kuitenkaan voi liittää valitsemiinsa mittareihin tai asettamiinsa tulostavoitteisiin uhkaa työsopimuksen irtisanomisesta, huolimatta hänen johtamis- ja valvontaoikeudestaan (KKO:2014:98). Tavoitteet ja niiden mittaaminen liittyvät TSL: 3 luvun 1 §:n veloitteeseen, jonka mukaan työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen työnantajan toimivaltansa puitteissa antamista määräyksistä liittyen työnsuorittamiseen (TSL 3:1).

Koskisen (2014, 22) mukaan yleisimmin tavoitteet työntekijälle asettaa työnantaja työnjohto-oikeutensa nojalla. Asetetut tavoitteet voivat olla niin määrällisiä kuin laadullisiakin ja niiden on tuettava organisaation kokonaistavoitetta. Työntekijöille voidaan esimerkiksi asettaa erilaisia myyntitavoitteita, kuten euromääräisen myynnin tavoitteita, myytyyn kappalemäärään liittyviä tavoitteita sekä erilaisia katetuottoon liittyviä tavoitteita. (Koskinen & Dahlström 2018, 41; Nieminen 5/2009, 10; Nummelin 2008, 37) Korkein oikeus on tapauksen 2014:98 linjannut, että laskennalliset

tulostavoitteet voivat osoittaa vakavia puutteita työntekijän työsuorituksessa, mikäli työntekijän työpanos on kohdentunut pääasiallisesti kyseiseen määrällisesti laskettavan tuloksen muodostumiseen. Mutta toisaalta yksi laskennallinen mittari ei ole riittävän luotettava, eikä anna riittävän kattavaa käsitystä työntekijän työsuorituksesta.

Tavoitteet myös luovat tietynlaiset raamit työntekijän työnsuorittamiselle ja olennaista on, että sekä esimies, että työntekijä tietävät mistä on sovittu. Tulomuodossa olevien sovittujen tunnuslukujen avulla työsuoritus on mahdollista määrittellä tarkasti, jolloin työntekijä pystyy itse seuraamaan työn suorittamistaan ja mahdollisesti pyytämään ajoissa apua, mikäli kokee sitä tarvitsevänsä. Mikäli työntekijä ei tiedä mitä häneltä odotetaan voi hän suorittaa työtään siinä uskossa, että hänen työsuorituksensa ovat täysin riittäviä. Tästä syystä tavoitteiden asettamisen yhteydessä on sovittava myös ne kriteerit, joilla työssä suoriutumista arvioidaan. (Haapalainen 2005, 81; Koskinen & Dahlström 2018, 43; Valpola 2013)

Työnantajan tulisi tavoitteiden asetannassa pyrkiä sellaisiin tavoitteisiin, jotka olisivat samaan aikaan saavutettavissa olevia, mutta kuitenkin riittävän haasteellisia. Tavoiteisiin sitoutumista voidaan edesauttaa antamalla työntekijälle mahdollisuus osallistua tavoitteiden määrittämiseen ja niiden asettamiseen. Mikäli työntekijä uskoo mahdollisuuksiinsa saavuttaa asetetut tavoitteet, sitoutuu hän pyrkimään kohti niitä ja tämän seurauksena työntekijän henkinen työhyvinvointi paranee. Vastaavasti, jos työntekijä kokee asetetut tavoitteet mahdottomilta saavuttaa, aiheuttaa tämä työntekijän ylikuormittumista. Mikäli ylikuormituksesta johtuva stressitila on pitkäkestoinen, voi siitä seurata psykosomaattisia oireita, jotka taas heikentävät työntekijän työponnistusta ja aikaansaavat näin alisuoriutumista. (Keltikangas-Järvinen 2008, 183; Nummelin 2008, 31,37)

### **Työnteon seuranta ja arviointi**

Koska TSL 1 luvun 1 §:n 1 momentin mukaisesti työntekijä on sitoutunut tekemään työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena, on perusteltua, että työnantaja seuraa

työn tavoitteiden saavuttamista. Esimiehen tehtävänä onkin jatkuvasti seurata ja arvioida johtamansa yksikön toimintaa niin kokonaisuutena kuin yksilötasollakin. Jotta tavoitteiden saavuttamista sekä työntekoa yleensä voitaisiin arvioida, on esimiehen seurattava työntekoa suhteessa sovittuun, odotettuun ja toivottuun. Lisäksi seurannan tulisi olla säännöllistä ja jatkuvaa. (Haapalainen 2005, 54; Järvinen 2014, 207; Koskinen & Dahlström 2018, 45)

Tavoitteen asettamisen yhteydessä tehty täsmällinen vaadittavan suoritustason määrittely tunnuslukuja apuna käyttäen edesauttaa sitä, että sekä työntekijä, että työnantaja molemmat tietävät mikä on alin hyväksytty työsuorituksen taso. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijä pystyy myös itse arvioimaan suoritustaan työn kuluessa ja mahdollisesti pyytämään tukea, mikäli kokee sitä tarvitsevansa. Näin työn merkitykselliseksi kokeminen ja työn palkitsevuus lisääntyvät ja työntekijä on motivoituneempi ponnistelemaan kohti asetettuja tavoitteita. Työponnistuksen kasvaessa työntekijän työsuoritus paranee kokonaisuutena ja alisuoriutumisen todennäköisyys pienenee. (Haapalainen 2005, 54; Koskinen & Dahlström 2018, 45; Nummelin 2008, 36-37, 41)

Esimiestyön yksi suurista haasteista on löytää ne tekijät, jotka energisoivat työntekijöitä ja saavat heidät ponnistelemaan kohti asetettuja tavoitteita. Tästä syystä työnteon seuraamistavoitteisiin voidaankin kytkeä erilaisia taloudellisia kannustimia, kuten henkilökohtaisia lisiä tai bonuksia. Tulospalkkaus on eräs yritysten usein käyttämä palkitsemiskeino, joka on sidoksissa ennalta määriteltyihin tavoitteisiin. Työntekijä saavuttaessa ennalta sovitun tavoitteen on hän oikeutettu sovittuun palkkioon, eikä hän ole alisuoriutunut työtehtävissään saavutetun tavoitteen osalta. Työnteon seurantaan ei kuitenkaan tarvitse liittää minkäänlaista taloudellista palkitsemisjärjestelmää. Esimiehen yleinen kiinnostus alaisten työntekoa kohtaa sekä työntekijän työnteon arvostaminen positiivisilla palautteilla ja tunnustuksilla ovat esimerkkejä ei- taloudellisista palkitsemismuodoista. Usein työntekijä kokee saamansa myönteisen palautteen tai kiitoksen hyvin suoritetusta työstä jopa merkityksellisempänä kuin tunnuslukuihin sidonnaisen taloudellisen kannustimen. (Koskinen & Dahlström 2018, 44-46; Nummelin 2008, 37; Österberg 2015, 169-170)

Esimiehen on puututtava heikkoon työsuoritukseen heti sen havaittuaan. Alisuoriutumistilanteisiin liittyen, esimiehen ensimmäisenä tehtävän on selvittää syyt työntekijän heikentyneelle työsuoritukselle. Mikäli esimies laiminlyö selvitysvelvollisuuttaan tai ei muuten ryhdy toimiin asian ratkaisemiseksi, johtaa se usein entistä syvempiin ja vaikeammin selvitettäviin ongelmiin. Esimerkiksi, jos työntekijän on kuormittunut työssä kokemansa kiireen takia ja tämä on aiheuttanut hänelle stressitilan, voi se näyttäytyä esimiehelle esimerkiksi työntekijän käyttäytymisen muutoksina. Mikäli työntekijän seuranta on jatkuvaa, on edellä mainitun kaltaiset poikkeavuudet työntekijän käytöksessä helpompi huomata ja niihin kyetään parhaassa tapauksessa puuttumaan ennen kuin stressin kustannukset pahenevat ja aiheuttavat työntekijän alisuoriutumista. (Haapalainen 2005, 100-101; Keltikangas-Järvinen 2016, 169-170; Koskinen & Dahlström 2018, 45; Nummelin 2008, 78- 80,84)

### **Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut kuuluvat esimiehen perustyökaluihin erilaisten palaverien ja jatkuvan työntekijän seurannan lisäksi. Kehityskeskusteluiden avulla esimies voi edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen työsuorituksen syntymistä. Kehityskeskustelu voidaan nähdä eräänlaisena tilinpäätöksenä, joka sisältää kaiken olennaisen liittyen työntekijän työssä. Kehityskeskustelu voidaan myös nähdä eräänlaisena työhyvinvoinnin tukimuotona, jossa työntekijällä on mahdollisuus saada oman kehittymisensä tueksi palautetta ja varmistua molemminpuolisista odotuksista liittyen työntekoon ja siinä suoriutumiseen. Työhyvinvointiin liittyen keskustelussa voidaan esimerkiksi käydä läpi niitä työhön liittyviä tekijöitä, jotka aiheuttavat työntekijän ylikuormittumista ja sitä, ovatko työntekijän stressin hallintaan liittyvät selviytymiskeinot riittäviä. (Aarnikoivu 2008, 115; Järvinen 2016, 43, Nummelin 2008 140-141)

Onnistuneen kehityskeskustelun perustana toimii työntekijän ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen laatu. Jotta kehityskeskustelu olisi aidosti hyödyllinen tulisi



esimiehen ja työntekijän välillä vallita aidosti avoin vuorovaikutussuhde sekä molemminpuolinen luottamus ja arvostus. Mikäli työntekijän ja esimiehen välillä on suhdetta häiritseviä selvittämättömiä asioita, ovat ne läsnä myös kehityskeskustelussa. Tällöin keskustelusta voi muodostua yksipuolinen negatiivisen palautteen antamistilaisuus, joka ei tuo lisäarvoa kummallekaan osapuolelle. Aidosti hyödyllinen ja molemmille osapuolille lisäarvoa tuovassa kehityskeskustelussa esimies antaa niin onnistumisia koskevaa kuin korjaavaakin palautetta tilanteen mukaan. Ilman palautetta työntekijälle asetetut tavoitteet menettävät merkityksensä ja toisaalta työntekijän työsuorituskaan ei voi parantua ilman siihen liittyvää palautetta. (Aarnikoivu 2010, 121, 127; Nummelin 2008, 142-143)

Esimiehille kehityskeskustelut ovat olennainen työkalu niin alisuoriutumisen ennaltaehkäisyyn kuin muuten selllaisten tilanteiden korjaamiseen, joissa työntekijän työskentelyssä on ilmennyt puutteita. Mikäli työntekijän ei ole onnistunut saavuttamaan hänelle asetettuja tavoitteitaan on esimiehen selvitettävä tilanteen taustalla olevat syyt. On esimerkiksi mahdollista, että työntekijä pitää asetettuja tavoitteita liian epämääräisiä tai muuten mahdottomia saavuttaa, jolloin työntekijä ei kykene täysimääräisesti pyrkimään niitä kohti. Siksi esimiehen tulisikin kehityskeskusteluiden yhteydessä rohkaista työntekijää avautumaan mahdollisista työnsuorittamiseen tai työn tavoitteisiin liittyvistä ongelmista ja kehityskohteista. Tällä tavoin olisi helpompaa puuttua ajoissa työn liialliseen kuormittavuuteen ja näin ennaltaehkäistä tilanteen etenemisen työntekijän alisuoriutumiseen. (Järvinen 2016, 45; Koskinen & Dahlström 2018, 51; Nummelin 2008, 104,140) Kehityskeskustelut yhdessä jatkuvan ja säännöllisen vuorovaikutuksen esimiehen ja työntekijän välillä takaavat myös sen, että psykologinen sopimus pysyy positiivisena voimavarana työntekijälle. Työsuhteen alussa luotua psykologisen sopimuksen perustaa voidaan vahvistaa entisestään kehityskeskusteluiden myötä. (Keskinen 2005, 76) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mikäli työntekijän odotukset liittyen työtehtäviä tai työorganisaatiota kohtaan eivät ole täysin yhteneväiset toteutuneen kanssa, voidaan tilannetta parantaa esimerkiksi selkeyttämällä työntekijälle asetettuja tavoitteita juuri kehityskeskusteluiden yhteydessä.

### 3.2 Alisuoriutumiseen puuttuminen

Huolimatta huolellisesta työhönotosta, kattavasta perehdyttämisestä työtehtäviin, koeajasta, realistisien ja saavutettavissa olevien tavoitteiden asettamisesta, työnteon seurannasta ja arvioinnista sekä vuoropuhelunomaisesta kehityskeskustelusta on kuitenkin mahdollista, että aikaansaamattomuutta tai muuten puutteellisia työsuorituksia ilmenee työpaikalla. Kun työnantaja havaitsee tarkkailuvelvollisuutensa myötä työntekijän alisuoriutuvan, on hänen puututtava tilanteeseen asianmukaisella tavalla. (Haapalainen 2005, 101; Skurnik-Järvinen 2013, 44-45). Mikäli työntekijän alisuoriutumista tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta, voidaan ajatella, että yksittäisen työntekijän alisuoriutuminen voi johtaa töiden epätasaiseen jakaantumiseen työpaikalla. Tällöin kasvanut työkuorma voi aiheuttaa joillekin ylikuormittavaa kiireentunnetta, johon esimiehen on TTurvL 5 luvun 25 §:ssä säädetyn toimivelvollisuutensa puitteissa puututtava. (Nummelin 2008, 70; Skurnik-Järvinen 2013, 46-47)

#### **Varoitus**

Yrityksissä on mahdollista puuttua työntekijän moitittavaan käytökseen varoitusta lievemmillä käytännöillä, kuten nuhtelulla, kehotuksella tai huomautuksella. (Koskinen 2013, 27) Nuhtelulla tarkoitetaan työntekijän suullista moittimista esimerkiksi työtehtävien laiminlyönnin takia ja kehotuksella vastaavasti tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa esimies kehottaa työntekijää parantaman tulosta tai lisäämään myyntiään. Alisuoriutumistilanteisiin liittyen kehoitus on toimiva tapa pyrkiä vaikuttamaan työntekijän tuloksen tai myynnin paranemiseen. Huomautus on näistä kurinpidollisista toimista voimakkain ja se voidaan antaa joko suullisena tai kirjallisena ilman varoituksen määrämuotoa ja vaikutuksia. (Koskinen & Dahlström 2018, 53)

Nuhtelun, kehotuksen ja huomautuksen tarkoituksena on ilmaista, että työntekijä on käyttäytynyt moitittavasti ja työntekijälle annetaan mahdollisuus korjata toimintaansa ennen varoittamista. Tämän kaltaiset lievemmat puuttumiskeinot lisäävät työnantajan keinoja puuttua esimerkiksi juuri alisuoriutumistilanteisiin. Näitä keinoja käytettäessä

tulee kuitenkin huomioida TSL 2 luvun 2§:n 3 momentin tasapuolisen kohtelun vaatimus, jonka perusteella samankaltaisesta laiminlyönnistä on annettava samanlainen kurinpidollinen seuraamus kaikille riippumatta työntekijästä. Lisäksi seuraamusmenetelmien selkeyden kannalta olisi hyvä laatia kirjalliset ohjeet, joissa esimerkiksi määritellään millaisissa tilanteissa kurinpidollisiin toimiin, ryhdytään ja kuinka monta varoitusta työntekijälle annetaan, ennen kuin edessä on mahdollinen irtisanominen. (Ahroth 2015, 52-53; Koskinen & Dahlström 2018, 53-54) Työtuomioistuimien otti asiaan kantaa tapauksen TT:2018:95 ratkaisussa, jonka mukaan työnantajalla ei ollut perustetta irtisanoa työsopimusta, koska työnantaja oli käyttänyt eri kurinpidollisia käytäntöjä samojen väitettyjen rikkeiden kohdalla.

Työnantajalla on mahdollisuus antaa työntekijälle varoitus hänen laiminlyödessä työtehtäviään, rikkoessaan esimiehen työnjohtomääräyksiä tai suoriutuessaan työtehtävistään muutoin heikommin kuin häneltä voidaan kohtuudella odottaa. Työntekijän virheestä tai laiminlyönnistä varoittaminen on laillisen työsuhteen päättämisen perusedellytys. Työntekijän alisuoriutumista tarkasteltaessa varoituksen syynä voivat toimia muun muassa työntekijän ajattelemattomuudesta johtuva huolimattomuus tai määrällisesti tai laadullisesti heikko työn tulos verrattuna muihin samassa asemassa oleviin työntekijöihin. (Koskinen et al. 2012, 540; Tiitinen & Kröger 2012, 556)

TSL 7 luvun 2 §:n 3 momentin mukaan työnantajan velvollisuus on lähtökohtaisesti varoittaa työntekijää ennen irtisanomista. Tähän ainoana poikkeuksena on TSL luvun 2 §:n 5 momentti, jonka mukaan varoitusta ei tarvita silloin, kun työntekijän rikkomus on niin vakava, ettei työnantajalta voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista. Tällaisia tilanteita liittyvät usein työntekijän teon tahallisuuteen tai epärehellisyyteen. Lisäksi työnantajaa ei velvoiteta antamaan varoitusta silloin, kun työntekijän laiminlyönti tai rikkomus on niin vakava, että hänen olisi tullut ymmärtää tekonsa moitittavuus ilman varoitustakin. Työntekijän teon moitittavuuden ja sen ymmärtämisen arvioinnissa otetaan huomioon työntekijän asema organisaatiossa sekä työtehtävien vaativuus. Mitä korkeammassa asemassa tai vaativimmissa työtehtävissä henkilö työskentelee, sitä enemmän häneltä voidaan edellyttää omien

toimiensa moitittavuuden ymmärtämiseltä. (Koskinen 2004, 1017; Parnila 2015, 15; Äimälä & Kärkkäinen 2017, 480-481)

Työntekijälle annettavan varoituksen tarkoituksena on tuoda työntekijän tietoon hänen menettelynsä moitittavuus ja työnantajan vakava suhtautuminen tähän. Varoituksella työntekijälle tuodaan selkeästi ilmi mikä hänen toiminnassaan on vaatimusten vastaista sekä annetaan tätä kautta mahdollisuus korjata menettelynsä. Varoituksen antamisessa on olennaista, että se on kohdistettu työntekijälle henkilökohtaisesti ja moitittava menettely tai laiminlyönti on selkeästi ilmaistu. Lisäksi on tärkeää, että varoituksesta käy ilmi työsuhteen päättymisen uhka menettelyn jatkuessa. Varoituksen antamalla työnantaja tuo ilmi työntekijälle, että edellytykset työsuhteen jatkumiselle ovat edelleen olemassa ja antaa näin työntekijälle tosiasiallisen mahdollisuuden korjata menettelyänsä. Varoituksen antamisen jälkeen työnantajalla ei ole oikeutta enää irtisanoa työntekijää samasta menettelystä, ellei työntekijä jatka tai toista moitittavaa menettelyään vielä varoituksen jälkeen. (Parnila 2015, 15; Koskinen et al. 2012, 544; Hietala et al. 2017, 376)

TSL:ssa ei ole erikseen säädetty muotovaatimuksia varoitukselle vaan se voidaan antaa vapaamuotoisesti. Varoitus voidaan antaa joko suullisesti tai kirjallisesti, mutta tässä tilanteessa työnantajan tulee huolehtia, että varoitus voidaan näyttää toteen myös myöhemmin. Tämä edellyttää todistajan tai todistajien läsnäoloa. Täyttääkseen lain asettamat vaatimukset tulee varoituksesta käydä ilmi selkeä kuvaus työntekijän sopimusvelvoitteiden vastaisesta menettelystä ja käyttäytymisestä, yksiselitteinen vaatimus sovittujen sääntöjen ja velvoitteiden noudattamisesta jatkossa sekä ilmoitus siitä, että työnantajalla on oikeus irtisanoa suhde, mikäli varoituksessa mainittu menettely jatkuu. (Koskinen et al. 2012, 540-544; Äimälä & Kärkkäinen 2017, 480-481) Oikeuskäytännön perusteella, mikäli työntekijän rikkomukset ovat vähäisiä, tulee työntekijää olla varoitettu aikaisemmin vastaavasta aiheesta, jotta irtisanomisperusteen edellytykset täytyisivät. Tämä käy ilmi työtuomioistuimen tapausten TT:1991-4 ja TT:2004-7 tuomioista. Varoitusta ei voida myöskään antaa ennakkoon vaan se vaatii aina laiminlyönnin tai moitittavan menettelyn tapahtumista. Varoituksen antamisessa ei ole välttämätöntä käyttää sanaa varoitus, kunhan

työntekijä ymmärtää, että mainitun menettelyn jatkuminen muodostaa irtisanomisuhan. (Koskinen et al. 2012, 544-545; Saarinen 2015, 288-289)

Hallituksen esityksen (HE 157/2000 vp., 101) mukaan työnantajan harjoittama varoituskäytäntö tulisi olla johdonmukainen ja tasapuolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan. Mikäli työnantajalla on ollut tapana antaa työntekijälle suullinen huomautus ensimmäisestä rikkeestä ja vasta sen jälkeen kirjallinen varoitus, tulee tätä menettelytapaa käyttää TSL:n 2 luvun 2 §:n tasapuolisuusvelvoitteen mukaisesti kaikkien työntekijöiden kohdalla.

Työtuomioistuin on tapauksen TT:2005-17 ratkaisussaan linjannut, että mikäli työntekijän aikaisemmin saamat varoitukset liittyvät eri asioihin, ei niillä ole suoranaista merkitystä myöhemmin ilmenneen irtisanomisperusteen asiallisuutta ja painavuutta arvioitaessa. Varoituksen ja irtisanomisperusteen taustalla olevan moitittavan menettelyn välillä tulee siis olla selkeä asiayhteys, jotta varoitukseen vedoten voidaan irtisanoa työntekijä. Täysin eri menettelystä annettuun varoitukseen ei voida vedota irtisanomisperusteena, vaan erityyppisistä rikkeistä on annettava aina uusi varoitus ennen irtisanomisperusteen syntymistä. (Äimälä & Kärkkäinen 2017, 482; Koskinen et al. 2012, 545-547) Toisaalta työtuomioistuin on tapauksen TT:1982-104 ratkaisussa todennut, että jos varoitusten perusteena olleet rikkomukset ilmentävät työntekijän samankaltaista välinpitämättömyyttä työtehtävien suorittamista kohtaan, on niillä merkitystä irtisanomiskynnyksen ylittymistä arvioitaessa.

Varoituksen ja irtisanomisen väliselle ajalliselle yhteydelle ei ole säädetty tarkkaa määräaika TSL:ssä, sillä varoitukseen liittyvä säännös on tarkoitettu kokonaisharkintaa edellyttäväksi joustavaksi normiksi. Varoituksen ja irtisanomisen väliseen aikarajaan vaikuttavat muun muassa se, kuinka vakavasta laiminlyönnistä tai rikkomuksesta on kyse sekä työnantajan oma toiminta varoituksen jälkeen. Oikeuskäytännössä on tullut ilmi, että varoituksen vanhenemisaika vaihtelee muutamasta viikosta puoleentoista vuoteen. (Äimälä & Kärkkäinen 2017, 482-483; Koskinen et al. 2012, 545-546; Koskinen 2013, 26) Oikeuskäytännössä (TT:2000-40,

TT:2002:53 ja TT:2002-79) on myös katsottu, että varoituksen voimassaolon määrittely on tapauskohtaista ja edellyttää harkintaa. Irtisanomisen tapahtuessa yksilöperusteella, on irtisanomisperusteen täyttymistä arvioitava kokonaisuuden perusteella. Alisuoriutumisen asialliseen yhteyteen liittyvät aikaisemmat varoitukset voidaan siis huomioida irtisanomiskynnyksen ylittymisen kokonaisarvioinnissa, vaikka ne olisivat vanhentuneet.

### **Työntekijän kuuleminen ja uudelleen sijoittaminen**

TSL 9 luvun 2 §:n perusteella työnantajan on varattava työntekijälle mahdollisuus tulla kuulluksi ennen kuin hänen työsopimuksensa voidaan irtisanoa henkilöön liittyviin syihin perustuen, purkaa koeajalla tai purkaa TSL 8 luvun 1 §:n yleiseen purkuperusteeseen nojaten. Työntekijä voi itse ratkaista käyttääkö hän tämän mahdollisuuden tulla kuulluksi vai ei. Laissa ei ole säädetty tälle kuulemisvelvoitteelle määräaika, mutta se tulee tehdä ennen tosiasiallista päätöstä työsopimuksen päättämisestä. Kuulemistilaisuuden muodolle ei ole tarkempia muotomääräyksiä vaan se voidaan järjestää suullisena, kirjallisena tai molempien käytäntöjen yhdistelmänä. (Tiitinen & Kröger 2012, 678-680; Koskinen et al. 2012, 559-562)

Lain esitöiden (HE 157/2000 vp., 112) mukaan kuulemisvelvoitteen tarkoituksena on saattaa työntekijän tietoon ne tosiseikat, joiden perusteella työnantaja on työsuhdetta päättämässä. Kuulemisvelvoitteen tarkoitus ei kuitenkaan ole olla työnantajan ja työntekijän välinen neuvottelutilanne. Kuulemismenettelyn tavoitteena on lisäksi varmistaa, että työnantajan tiedot työsopimuksen päättämisperusteista ovat oikeat ja antaa työntekijälle mahdollisuus esittää oma kantansa käsiteltäviin päättämisperusteisiin. Työnantajan velvollisuutena on yksilöidä päättämisperusteet riittävässä laajuudessa eivätkä ne voi perustua ainoastaan todennäköisiin syihin ja oletuksiin. Työntekijällä on mahdollisuus halutessaan käyttää kuulemistilaisuudessa avustajaa, joka voi olla esimerkiksi työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies tai työtoveri. Työntekijän kuulemisen tarkoituksena on pyrkiä välttämään harkitsemattomat ja turhat irtisanomiset. (Tiitinen & Kröger 2012, 678-680; Koskinen et al. 2012, 559-563)

TSL 7 luvun 2 §:n 4 momentin mukaan työnantajalla on velvollisuus ennen työsopimuksen irtisanomista henkilöön liittyvillä perusteilla selvittää, voitaisiinko irtisanominen välttää sijoittamalla työntekijä muihin hänelle sopiviin tehtäviin. Muun työn tarjoamisen velvollisuus on kuitenkin vain niissä tilanteissa, joissa työntekijän moitittava menettely on niin vähäistä, että edellytykset työsuhteen jatkamiselle ovat edelleen olemassa. Tällaisia tilanteita voivat esimerkiksi olla silloin, kun työntekijän työntekoaedellytykset eivät vastaa kyseisten työtehtävien vaatimuksia, jotka työsopimuksessa on asetettu. Työntekijän työn tulokset voivat esimerkiksi olla siinä määrin heikkoja, että työnantaja voi katsoa hänen olevan sopimaton työhönsä tai hän muulla tavoin laiminlyö tai rikkoo työsuhteen sopimusvelvollisuuksia. Työnantajalla ei ole myöskään velvollisuutta muun työn tarjoamiseen, mikäli irtisanomisperusteena on työntekijän niin vakava työvelvoitteen laiminlyönti tai muunlainen tahallinen toiminta, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää työsopimussuhteen jatkamista. (Parnila 2015, 44; Tiitinen & Kröger 2012, 557-559) Korkein oikeus on tapauksen KKO:1993:145 tuomiossaan linjannut, että lopullinen arvio siitä, mitä muut työntekijälle tarjottavat tehtävät ovat, tehdään aina tapauskohtaisesti. Mikäli uusien tehtävien tarjoaminen ei ole työnantajan kannalta kohtuutonta tai epätarkoituksenmukaista, on työnantaja velvollinen irtisanomisen sijasta tarjoamaan muita tehtäviä työntekijälle.

### **Työsopimuksen päättäminen**

Työsopimussuhde voidaan päättää työnantajan toimesta joko irtisanomalla tai purkamalla työsopimus. Irtisanottaessa työsopimus päättyy irtisanomisajan kuluttua, kun taas purkaessa työsuhde päättyy välittömästi. Näiden lisäksi työsuhde voidaan päättää koeaikapurun kautta. Työnantajan oikeutta irtisanoa ja purkaa työsopimus rajoitetaan työsuhdeturvan säännöksin ja määräyksin, jonka tarkoituksena on suojata työntekijää epäoikeudenmukaisia työsopimuksen päättämisiä vastaan. Työnantajan tulee toimittaa työsopimuksen päättämisilmoitus työntekijälle henkilökohtaisesti. (Koskinen et al., 2012, 1-8; Bruun & Koskull 2012, 70; Koskinen 2013, 87)

Suomen perustuslain 2 luvun 18 §:n 3 momentin mukaan ketään ei saa ilman lakiin perustuvaa syytä erottaa työstään. TSL:n 7 luvun 1 §:n yleissäännöksessä säädetään, että työnantaja saa päättää toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä. Tämä säännös koskee sekä henkilökohtaisia perusteita että tuotannollisia ja taloudellisia perusteita. Työntekijän alisuoriutuminen on usein henkilöön liittyvä irtisanomisperuste, jolloin asiallinen ja painava syy irtisanomiselle voi muodostua esimerkiksi sopimusvelvoitteiden laiminlyönnistä tai rikkomisesta. Työntekijän oikeus irtisanoa työsopimus esimerkiksi sopimusvelvoitteiden laiminlyöntiin tai rikkomukseen vedoten ratkaistaan kuitenkin viime kädessä aina kokonaisarvioinnin perusteella eikä tähän ole olemassa yksiselitteistä linjausta. Irtisanomisperuste ei kuitenkaan saa olla suoraan eikä välillisesti syrjiviin perusteisiin perustuva. (Koskinen et al., 2012, 9; Parnila 2015, 14; Äimälä & Kärkkäinen 2017, 476; Rautiainen & Äimälä 2008, 230)

Lain esitöiden (HE 157/2000 vp., 98) mukaan irtisanomisperusteen asiallisuuden ja painavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon irtisanottavan henkilön asema, työn luonne sekä suhtautuminen omaan menettelyynsä. Irtisanomisperusteen kokonaisarvioinnissa tarkastellaan lisäksi kaikkia asiaan vaikuttavia tosiasioita sekä arvioidaan, onko irtisanominen kohtuullinen toimenpide kaikki vaikuttavat seikat huomioon ottaen. Kokonaisarvioinnin tarkoituksena on huomioida sopimuksen vastainen teko sekä siihen vaikuttaneiden seikkojen, teon olosuhteiden ja vaikutusten kokonaisuus. (Bruun & Koskull 2012, 73-74; Rautiainen & Äimälä 2008, 230-231; Koskinen 2013, 13) Kun kokonaisarviointia tehdään työntekijän alisuoriutumisen yhteydessä tulee kiinnittää erityisesti huomiota asetettujen tavoitteiden kohtuullisuuteen sekä niiden mitattavuuteen. Tavoitteen kohtuullisuutta arvioitaessa voidaan verrata tuloksia muiden vastaavissa tehtävissä olevien keskivertotyöntekijöiden aikaansaamiin tuloksiin. Arvioinnin tulee myös olla mahdollisimman objektiivista ja arvioinnin yhteydessä tulee myös huomioida se, onko työntekijä ollut tietoinen tavoista, joilla häntä tullaan arvioimaan. (Koskinen & Dahlström 2018, 93)



Työntekijän henkilöön liittyvän irtisanomisperusteen asiallisuuden ja painavuuden arviointi tehdään TSL 7 luvun 2 §:n perusteella. Lain kohdan mukaan sellaisia työntekijästä johtuvia syitä, joita ei voida pitää asiallisina ja painavina irtisanomisperusteina ovat:

- 1) *työntekijän sairautta, vammaa tai tapaturmaa, ellei hänen työkykynsä ole näiden vuoksi vähentynyt olennaisesti ja niin pitkäaikaisesti, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista*
- 2) *työntekijän osallistumista työehtosopimuslain mukaiseen tai työntekijäyhdistyksen toimeenpanemaan työtaistelutoimenpiteeseen*
- 3) *työntekijän poliittisia, uskonnollisia tai muita mielipiteitä tai hänen osallistumisestaan yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan*
- 4) *turvautumista työntekijän käytettävissä oleviin oikeusturvakeinoihin.*

Kuten edellä mainitaan, ei työntekijän sairaus, tapaturma tai vamma ole sellaisenaan asiallinen ja painava irtisanomisperuste, ellei työntekijän työkyvyn heikentyminen voida katsoa olevan niin olennainen ja pysyvä, että työnantajan ei voida kohtuudella odottaa jatkavan työsopimusta. (Bruun & Koskull 2012, 75-76; Koskinen 2013, 14-15)

TSL 7 luvun 2 §:ssä säädetään, että työntekijästä johtuvana tai hänen henkilöönään liittyvänä asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää työntekijän työsopimusvelvoitteiden vakavaa rikkomista tahi laiminlyöntiä. Lisäksi asialliseksi ja painavaksi syyksi voidaan arvioida työntekijän henkilöön liittyvien työntekoedellytysten muuttumista siinä määrin, ettei työntekijän voida katsoa enää selviytyvän vaadittavalla tavalla työtehtävistään. Irtisanomisperusteen asiallisuuden ja painavuuden arvioinnissa tulee TSL:n mukaan ottaa huomioon työnantajan olosuhteet kokonaisuudessaan.

Työntekijän henkilöön liittyvä asiallinen ja painava irtisanomisperuste voi syntyä, mikäli työntekijä ei täytä omia sopimusvelvoitteitaan tai muuten rikkoo niitä velvoitteita, joita hänellä on määrätty. Nämä henkilöön liittyvät asialliset ja painavat irtisanomisperusteet voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään:

- 1) Vakavaksi katsottava laiminlyönti tai rikkomus työsuhteeseen olennaisesti kuuluvia velvoitteita kohtaan, jotka voivat olla lakiin perustuvia tai työsopimuksessa määriteltyjä
- 2) Työntekoa edellytysten olennainen muuttuminen niin, että työntekijä ei enää selviydy työtehtävistään. (Bruun & Koskull 2012, 73-79; Äimälä & Kärkkäinen 2017, 476-478)

Työsopimuslain 3 luvun 1 §:n mukaan työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattamalla määräyksiä, joita työnantaja on toimivaltansa mukaisesti antanut. Laissa mainittu työn huolellisesti tekeminen tarkoittaa sekä työn suorittamista tunnollisesti että myös sen suorittamista normaaliksi katsottavalla ahkeruudella (Hietala & Kaivanto 2017, 82-83). Lain esityön (HE 157/2000 vp., 97) mukaan kokonaisharkinnassa hyväksyttävä irtisanomisperuste on työntekijän työvelvoitteen laiminlyönti, joka voi ilmetä työntekovelvoitteen piiriin kuuluvan tehtävän hoitamatta jättämisenä, puutteellisena hoitona tai ilmeisenä huolimattomuutena tehtävien hoidossa. Työntekijän työtehtävien puutteellinen hoito tai laiminlyönti voi johtua työntekijän aikaansaamattomuudesta tai puutteellisesta ammattitaidosta (Parnila 2015, 23-24).

Myös työntekijän työntekoa edellytysten muuttuminen sellaisiksi, että työntekijä ei ole enää kykeneväinen suoriutumaan työtehtävistään, voi näyttäytyä asiallisena ja painavana työsopimuksen irtisanomisperusteena (Hietala et al. 2017, 105-106). Lain esitöiden mukaan (HE 157/2000 vp., 97) työntekijän työntekoa edellytysten heikkeneminen tai häviäminen voi olla seurausta muutoksista hänen sosiaalisessa, fyysisessä tai psyykkisessä työ- ja toimintakyvyssään. Työntekoa edellytykset voivat muuttua niin työntekijästä kuin työnantajasta johtuvista syistä ja ollakseen asiallinen ja riittävä irtisanomisperuste, näiden muutosten tulee voida lukea työntekijästä johtuvaksi syyksi. Muutokset työntekijän työntekoa edellytyksissä voivat esimerkiksi johtua muutoksista hänen henkilökohtaisessa elämässään, jotka johtavat työntekijän alentuneeseen psyykkiseen ja sosiaaliseen työ- ja toimintakykyyn. Tämänkaltaiset työntekoa edellytysten muutokset voivat heikentää työntekijän työponnistusta, jonka seurauksesta työntekijä alisuoriutuu työtehtävissään. (Äimälä & Kärkkäinen 2017, 478-479; Hietala et al. 2016, 368-369)

Irtisanomisperusteen arvioinnissa tulee lisäksi ottaa huomioon, kuinka pitkäkestoista ja olennaisista muutoksista on kyse. TSL 7 luvun 2 §:n 1 momentissa mainituilla olennaiset muutokset työntekijän henkilökohtaisissa työntekoedellytyksissä voivat näyttäytyä esimerkiksi työntekijän kiinnostuksen laskeminen asiakaspalvelutyötä kohtaan, joka vaikuttaa sekä negatiivisesti työntekijän suoriutumiseen työssään, että käyttäytymisessä asiakkaitaan kohtaan. (Äimälä & Kärkkäinen 2017, 478-479; Hietala et al. 2016, 368-369)

#### 4. TYÖNTEKIJÄN ALISUORIUTUMINEN OIKEUSKÄYTÄNNÖSSÄ

Työsuhteen irtisanomisperusteen lainmukaisuuden arviointi tapahtuu lopulta tuomioistuimessa. Oikeuskäytännössä on vakiintuneena käytäntönä se, että työsopimuksen irtisanomisriitojen kohdalla näyttötaakka on työnantajalla. Tämän taustalla on työntekijän suojelun periaatteen lisäksi se, että näyttötaakan asettaminen työnantajalle on myös kohtuullista, koska työnantajan on usein helpompi esittää selvitys työsuhteen ehdoista. (Engblom 2012, 98; Äimälä et. al. 2019) Alisuoriutumistapausten kohdalla kohdataan usein juuri näyttöön liittyviä haasteita, koska näissä tapauksissa on oleellista osoittaa, että työntekijän laiminlyönti on ollut olennaista sekä se on luettavissa työntekijän syyksi. Mikäli työntekijä on alisuoriutuessaan jäänyt asetetusta tavoitteista ja tämän näyttönä työnantajalla on esittää esimerkiksi tilastoja tai taulukoita, tulee työnantajan pystyä niiden avulla osoittamaan, että laiminlyönti tai vika on luettavissa juuri työntekijän syyksi. (Koskinen & Dahlström 2018, 165-166)

Korkein oikeus on asiaan liittyen tapauksen KKO:2014:98 tuomiossaan linjannut, että työntekijän työsuorituksen jääminen puutteelliseksi työntekijän kyvyttömyyden, tehokkuuden tai passiivisuuden johdosta on oikeuskäytännössä hyväksytty työsuhteen päättämisen perusteeksi. Irtisanomisen laillisuutta koskevaa kokonaisarviointia tehtäessä työntekijän menettelyjen moitittavuuden aste on yksi huomioon otettava peruste. Tapauksen ratkaisussa myös katsottiin, että vaaditusta työtuloksesta jääminen voi olla työsopimuksen irtisanomisperuste vain, jos se voidaan katsoa johtuneen työntekijän viaksi katsottavasta syystä. Koskisen ja Dahlströmin (2018, 95) mukaan kokonaisarvioinnissa on kiinnitettävä huomiota laiminlyönnin asteen, toistumisen ja keston lisäksi siihen, onko laiminlyönti kohdistunut velvollisuuksiin, joita voidaan pitää työsuhteen kannalta olennaisina ja laadultaan vakavina.

## Työvelvoitteen laiminlyönti

Alisuoriutumiseen liittyvissä työsopimuksen päättämisriidoissa on siis vakiintuneena käytäntönä se, että työsopimuksen päättämisperusteiden näyttövelvollisuus on työnantajalla. Mikäli työnantaja ei kykene esittämään riittävää näyttöä laiminlyönnin olennaisuudesta ja siitä, että työntekijän laiminlyönti on luettavissa työntekijän syyksi, ei työsopimuksen irtisanomisperuste täyty. (Koskinen & Dahlström 2018, 165-166)

*TT:1981-57. Automyyjän X työsopimus oli irtisanottu yhtiön Y toimesta heikkojen myyntitulosten takia. Automyyjän X myyntitulokset eivät olleet parantuneet, vaikka hänen työtapoihinsa oli yksityiskohtaisesti puututtu esimiehen toimesta. Koska yhtiö Y ei kuitenkaan esittänyt tapauksen käsittelyn yhteydessä näyttöä siitä, mistä automyyjän X heikot myyntitulokset olivat johtuneet, jäi asia tältä osin selvittämättä. Työnantajalla ei ollut irtisanomissuojasopimuksen mukaista perustetta automyyjän X irtisanomiselle.*

Työtuomioistuin katsoi ratkaisussaan, että koska yhtiö Y ei kyennyt näyttämään heikkojen myyntitulosten johtuneen automyyjän X syyksi luettavaksi laiminlyönniksi tai viaksi, ei työsopimuksen irtisanomisperuste täytynyt tältä osin. Mikäli työnantaja olisi kyennyt näyttämään heikkojen myyntitulosten johtuneen automyyjän X syyksi luettavaksi virheeksi, olisi tapauksen kohdalla voitu päätyä toisenlaiseen ratkaisuun. Työsuhteen päättämiseen liittyvissä riidoissa työnantajalla on siis näyttövelvollisuus siitä, että laiminlyönti on katsottavissa työntekijän syyksi. Työnantajan tulisi huomioida tämä jo siinä vaiheessa, kun hän harkitsee irtisanomistoimenpiteisiin ryhtymistä puuttuakseen työntekijän alisuoriutumiseen.

Työnantajan on myös ennen vetoamistaan alisuoriutumiseen työvelvoitteen laiminlyöntinä selvitettävä, mistä työsuorituksen vaillinaisuus tai muunlaiset puutteet johtuvat (Koskinen 2014, 22). Korkein oikeus on tapauksen KKO:2014:98 tuomiossa linjannut, että mikäli alisuoriutumisen taustalla on tekijöitä, jotka ovat työntekijän

vaikutusvallan ulkopuolella ei alisuoriutumista voida lukea yksinomaan työntekijän syyksi. Tapauksen (KKO:2014:98) tuomiossa korkein oikeus myös linjasi, että mikäli työntekijän vaillinaisen työsuoritus ei perustu tahalliseen tai ilmeisen huolimattomaan menettelyyn, tulee työvelvoitteen laiminlyönnin tai rikkomisen olla muutoin erityisen vakavaa, jotta työsuhteen jatkamiselle ei olisi edellytyksiä.

*TT:1984-107. Osuuskunta A irtisanoi myymälänhoitaja B:n perustuen myymälän heikkoon tulokseen. Myymälänhoitaja B:llä ei ollut yksinään valtuuksia ryhtyä myymälän tervehdyttämistoimenpiteisiin, kuten myymälän henkilöstön supistamiseen, joihin osuuskunta A:n olisi pitänyt ryhtyä heti huonon tuloskehityksen havaittuaan. Tämän johdosta myymälänhoitaja B:n mahdollisuudet vaikuttaa myymälän tuloskehitykseen olivat rajalliset. Tämän lisäksi viimeisten kuukausien aikana myymälän tuloskehitys oli muuttunut parempaan suuntaan. Tuomioistuimien katsoi ratkaisussaan, että osuuskunta A oli irtisanonut myymälänhoitaja B:n ilman irtisanomissuojan edellyttämää erityisen painavaa syytä.*

Työtuomioistuimien katsoi tapauksen ratkaisussa, että koska myymälänhoitaja B:llä ei ollut valtuuksia yksinään ryhtyä myymälän tervehdyttämistoimenpiteisiin, ei myymälän heikkoa tulosta voitu lukea yksinomaan myymälänhoitaja B:n syyksi. Tämän takia työnantajan tulisi heti alisuoriutumista havaittuaan, puuttua ongelmaan ja pyrkiä selvittämään sen taustatekijät. Jos alisuoriutumisen taustalla on tekijöitä, jotka eivät liity työntekijän kyvykkyyteen tai työponnistukseen tulisi työnantajan huomioida tämä arvioidessaan työntekijän työskentelyä. Esimerkiksi, jos kilpailuympäristön toimintaan vaikuttaminen ei ole työntekijän vaikutusmahdollisuuksien piirissä, ei kiristyneen kilpailutilanteen tulisi vaikuttaa työntekijän työsuoritusten arviointiin (Koskinen & Dahlström 2018, 154; Nieminen 2009, 11).

Työnantajan tulisi huomioida myös työntekijän työkokemus suhteessa alisuoriutumisen keston, ennen kuin vetoaa siihen työvelvoitteen laiminlyöntinä.

Oikeuskäytännössä työsuhteen pituudella on merkitystä työsopimuksen irtisanomiskynnyksen ylittymistä arvioitaessa. (Koskinen 2014, 22).

*TT:1982-164. Työnantaja Y oli irtisanonut myyjän X työsopimuksen, perustuen edellisten 2-3 kuukauden heikkoihin myyntituloksiin. Myyjän X myyntituloksia verrattiin muiden myyjien vastaaviin myyntisaavutuksiin. Myyjä X oli myös laiminlyönyt eräitä työnsuorittamiseen liittyviä ohjeita, mutta näiden laiminlyöntien ja myyntitulosten heikentymisen välisestä syy-seuraussuhteesta ei ollut riittävä näyttöä. Tuomioistuimien katsoi, että työnantaja Y oli irtisanonut myyjän X ilman irtisanomissuojan edellyttämää erityisen painavaa syytä.*

Työtuomioistuimien katsoi ratkaisussaan, että huolimatta siitä, että myyjän X alisuoriutuminen oli katsottavissa hänen syykseen, vaikutti työsuhteen pituus irtisanomiskynnyksen ylittymiseen. Koska työntekijä X:n työsuhte oli kestänyt yli kaksikymmentä vuotta, eivät tähän suhteutettuna kahdesta kolmeen kuukauteen kestäneet heikot myyntitulokset olleet riittävä peruste työsopimuksen irtisanomiselle. Vaikka oikeuskäytännöstä ei ole pääteltävissä mitään tarkkaa aikarajaa työntekijän alisuoriutumisen keston ja työsuhteen pituuden välille, tulee esimiehen työntekijöiden työntekoa seurattaessaan ja arvioidessaan huomioida työntekijän työkokemus. Toisin sanoen mitä pidempi työkokemus työntekijällä on sen pidempään, tulee alisuoriutumisen ajallisesti kestää, ollakseen riittävä peruste työntekijän irtisanomiselle. Tapauksen kohdalla olisi voitu päätyä erilaiseen ratkaisuun, mikäli työntekijän työsuhte olisi ollut merkittävästi lyhyempi.

Työnantajan on myös huomioitava TSL 7 luvun 2 §:n 4 momentin mukainen velvollisuus muun työn tarjoamiselle, ennen työntekijän irtisanomista. Lähtökohtaisesti työnantajan on aina työntekijän alisuoriutumistilanteissa pyrittävä ensisijaisesti ratkaisemaan ongelma tarjoamalla työntekijälle sellaista muuta työtä, joka työntekijän kyvykkyydet huomioiden soveltuu hänelle. (Tiitinen & Kröger 2012, 559)

*TT:2001-43. Yhtiö Y oli antanut ostoreskontranhoidaja X:lle huomautuksia ja varoituksia, koska hänen aikaansaannos työssään oli olennaisesti alittanut tason, jota työntekijältä voitiin kohtuudella odottaa. Yhtiö Y oli tarjonnut ostoreskontranhoidaja X:lle muita töitä irtisanomissyystä vastaavaan perusteeseen vedoten. Ostoreskontranhoidaja X:n kieltäytyttyä hänelle tarjotuista tehtävistä, työnantajalla oli oikeus irtisanoa hänen työsopimuksensa.*

Tapauksen ratkaisun perusteella voidaan todeta, että mikäli työnantaja pyrkii tarjoamaan työntekijälle ennen irtisanomismenettelyyn ryhtymistä sellaista muuta työtä, jonka työntekijän kyvykkyudet huomioiden voidaan olettaa hänelle soveltuvan ja työntekijä kieltäytyy siitä, on työnantajalla oikeus irtisanoa työntekijä. Tapauksen kohdalla olisi todennäköisesti päädytty toisenlaiseen ratkaisuun, mikäli työnantaja olisi laiminlyönyt muun työn tarjoamisen velvollisuuttaan. Työtuomioistuin (TT:2001-43) myös totesi ratkaisussaan, että vakiintuneen käytännön mukaan työnantaja voi työjohto-oikeutensa perusteella määrätä työntekijän muihin sellaisiin tehtäviin, jotka eivät olennaisesti muuta hänen työsopimuksen mukaisia tehtäviä ja tämän lisäksi irtisanomiseen oikeuttavalla perusteella työtoimenkuvaa on mahdollista muuttaa olennaisestikin.

### **Asetetut tavoitteet ja niistä jääminen**

Mikäli työnantaja aikoo käyttää asetettua tavoitetta työsopimuksen irtisanomisen perusteena, tulee hänen huomioida, että tavoite on kohtuullinen, objektiivisesti arvioitavissa sekä tämän lisäksi on huomiota kiinnitettävä siihen, että arviointi perustuu riittävän pitkään tarkastelujaksoon. Työantaja voi käyttää apunaan työntekijöiden keskinäistä vertailua alisuoriutumista arvioidessaan, mutta tällöin tulee huomioida TSL 2 luvun 2 §:ssä säädetty työntekijöiden tasapuolisen kohtelun vaatimus. Tällä tarkoitetaan sitä, että työnantajan arviointiperusteiden tulee olla samanarvoisissa tehtävissä työskentelevien työntekijöiden osalta yhteneväiset. (Koskinen 2014, 23; Koskinen & Dahlström 2018, 113,129)



*KKO 2014:98. Yhtiö Y antoi myyjälle X kaksi varoitusta hänen myyntityöstään lasketun kateprosentin alhaisuuden vuoksi, jonka jälkeen yhtiö Y irtisanoi X:n työsopimuksen. Korkein oikeus linjasi ratkaisussaan, että vaaditun työntuloksen saavuttamatta jääminen voisi olla irtisanomisperuste ainoastaan silloin, kun se voidaan katsoa johtuvan työntekijän syyksi laskettavasta laiminlyönnistä. Korkein oikeus mainitsi lisäksi, että työntekijälle asetetun tulostavoitteen tulee olla kohtuullinen suhteutettuna työntekijän asemaan sekä hänen mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työnsä tulokseen. Korkein oikeus tuomitsi, ettei yhtiö Y:llä ollut asiallista ja painavaa perustetta myyjän X työsopimuksen irtisanomiselle, kun kateprosentin alhaisuuden ei voitu osoittaa yksinään johtuvan myyjän X velvoitteidensa vakavasta rikkomisesta tai laiminlyönnistä.*

Korkein oikeus katsoi ratkaisussaan, että myyjän X suoriutumisen arviointiin käytetty kateprosentti ei yksinään anna riittävän perusteellista kokonaiskuvaa myyjän suoriutumisesta. Yhtiö Y ei myöskään esittänyt mitään näyttöä siitä, että myyjän X alisuoriutuminen olisi johtunut häneen luettavasta laiminlyönnistä, jolloin irtisanomisperustetta ei ollut. Mikäli yhtiö Y olisi kyennyt esittämään näyttöä siitä, että myyjän X alisuoriutuminen olisi johtunut häneen luettavasta syystä, olisi tapauksen kohdalla voitu päätyä toisenlaiseen ratkaisuun.

Ratkaisussaan korkein oikeus otti myös kantaa siihen, että myyjän X työsuoritukseen vaikutti osaltaan myös hänen vaikutuspiirinsä ulkopuolisia tekijöitä, kuten vertailupohjana käytettyjen myyjien työtehtävien epätasainen jakaantuminen, toisistaan poikkeavat työvuorot sekä asiakkaiden sattumanvarainen jakaantuminen myyjien kesken. Tästä syystä työnantajan tulisikin jo tavoitteita asetettaessa huomioida mahdolliset työntekijöiden eroavaisuudet työntekijöiden välillä. Mikäli alisuoriutumista kuitenkin ilmenee, tulee syyt siihen selvittää ja tämän pohjalta työnantajan tulee ohjeistaa työntekijää sen suhteen, kuinka päästä asetettuihin tavoitteisiin. Tällä tavoin toimien työnantaja kykenisi myös esittämään tarvittavaa

näyttää alisuoriutumisen syistä, mikäli irtisanominen etenisi riita-asiaksi tuomioistuimeen.

Työnantaja voi huolellisella perehdyttämisellä, ohjeistamisella ja kouluttamisella huolehtia siitä, että objektiivisesti katsottuna työntekijällä ei ole havaittavissa olevia esteitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle. Tällöin on mahdollista, että työnantaja voi osoittaa työntekijän alisuoriutumisen olevan työntekijän viaksi luettava syy sekä riittävä peruste työntekijän irtisanomiselle. (Koskinen 2014, 23; Koskinen & Dahlström 2018, 147)

*Helsingin HO 2.9.2004 S 04/839. Yhtiö Y antoi varoituksen ja sen jälkeen irtisanoi myyntipäällikkö X:n tämän aikaansaamattomuuden, puutteellisen ammattitaidon, työnantajan ohjeiden noudattamatta jättämisen, soveltumattomuuden ja vuosiloman siirtämisen vuoksi. Tapauksessa riidatonta on ollut X:n jääminen selkeästi myyntikatetavoitteestaan, jonka hovioikeus arvioi realistiseksi. Tämän lisäksi X:n ei voitu katsoa saavuttaneen tavoitteitaan myöskään asiakaskäyntien tai tarjousten määrän suhteen. Hovioikeus katsoi ratkaisussaan, että yhtiö Y:n voidaan katsoa perehdyttäneen ja kouluttaneen X riittävästi sekä tarjonneen tälle valmiin asiakasrekisterin. Tuomiossaan hovioikeus katsoi, että yhtiö Y on aktiivisesti ja riittävällä tavalla tukenut tavoitteisiin pääsemistä, josta huolimatta X on jäänyt huomattavasti tavoitteistaan sekä laiminlyönyt asiakaskäyntejä. Lisäksi X:n käyttäytymisen katsottiin kokonaisuudessaan olevan sellaista, että yhtiö Y on perustellusti menettänyt luottamuksen X:n, jonka vuoksi työsuhteen jatkamiselle ei voitu katsoa olevan edellytyksiä. Hovioikeus tuomitsi, että yhtiö Y on asianmukaisin perustein varoittanut työntekijä X:ää, joten aikaansaamattomuus, puutteellinen ammattitaito, soveltumattomuus ja luottamuksen menettäminen muodostivat asiallisen ja painavan syynt irtisanomiselle.*

Hovioikeus katsoi ratkaisussaan, että myyntipäällikkö X:n jääminen myyntikatetavoitteestaan johtui muun muassa hänen puutteellisesta

ammattitaidostaan ja aikaansaamattomuudestaan. Hovioikeus myös katsoi, että myyntipäällikön X myyntikatetavoite oli realistinen ja saavutettavissa oleva. Yhtiö Y pyrki myös toimillaan, kuten perehdytyksellä ja koulutuksella varmistamaan, että myyntipäällikkö X:n työntekoaedellytykset olisivat kunnossa ja hän kykenisi suoriutumaan tehtävistään. Huolimatta yhtiö Y:n toimista, myyntipäällikkö kuitenkin jäi asetetuista tavoitteista ja täten hovioikeus katsoi tämän osoituksena puutteellisesta ammattitaidosta ja soveltumattomuudesta myyntipäällikön tehtävään. Aikaansaamattomuus, ammattitaidottomuus, soveltumattomuus ja luottamuksen menettäminen kokonaisuutena muodostivat hovioikeuden mukaan asiallisen ja painavan syyn irtisanomiselle.

Mikäli tapausta (HHO 2.9.2004 S 04/839) tarkastellaan esimiestyön näkökulmasta, niin on hyvä pohtia aikaansaamattomuuden, ammattitaidottomuuden ja soveltumattomuuden välistä yhteyttä. Soveliasuus tai soveltumattomuus kytkeytyvät vahvasti työntekijän ammattitaitoon (Kairinen 2018). Jos työntekijällä ei ole riittävää koulutusta, kokemusta tai osaamista eli toisin sanoen kyvykkyyttä suorittaa työtehtävää, ei hän myöskään ole sovelias silloin kyseisiin tehtäviin. Hovioikeuden päätöksestä kävi ilmi, että yhtiö Y oli pyrkinyt perehdyttämään ja kouluttamaan myyntipäällikkö X:ää, joka ei tästä huolimatta kyennyt saavuttamaan tavoitteita, jotka oli todettu realistisiksi. Sitä mitkä yhtiö Y:n perehdyttämisen ja kouluttamisen reaalivaikutukset työntekijän kyvykkyyksien paranemiseen olivat, ei voida tietää. Jos työntekijän kyvykkyyksien ja työn vaatimusten välillä on suuri epäsuhta, ei tätä luultavimmin kyetä standardisoidulla perehdyttämällä kuromaan kiinni ja täten ongelmat työn suorittamisessa todennäköisesti jatkuvat. Tapauksen käsittelyn yhteydessä myyntipäällikkö X:n kertoman mukaan hänen työnteoksaan oli häirinnyt huono esimiesuhde ja riittämätön perehdytys. Huolimatta tästä hovioikeus kuitenkin katsoi, että myyntipäällikkö X:ää oli perehdytetty riittävästi ja tämä vaikutti omalta osaltaan asiallisen ja painavan syyn muodostumiseen ja täten irtisanomisperusteen täyttymiseen. Ehkäistäkseen tämänkaltaiset näkemyserot perehdytyksen riittävydestä, tulisi esimiehen tiedostaa yksilöiden väliset erot heidän kognitiivisissa kyvyissään ja näin huolehtia perehdytyksestä ja ohjeistuksista jokaisen työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden mukaan.

Tapauksen (HHO 2.9.2004 S 04/839) yhteydessä osana asiallisen ja painavan syyn kokonaisharkintaa, esitettiin myös myyntipääällikkö X:n aikaansaamattomuus. Aikaansaamattomuudella tarkoitetaan työntekijän tietynlaista passiivisuutta, jolloin työntekijän työponnistus jää alemmalle tasolle, kuin mitä se normaalitilanteessa olisi. Jos tapaukseen liittyvää aikaansaamattomuutta tarkastellaan stressin viitekehyksessä, niin myyntipääällikkö X:n aikaansaamattomuus voisi hyvin olla seurausta hänen ammattitaidottomuudestaan. Mikäli myyntipääällikkö X:n kyvykkyyden ja työn vaatimusten välillä vallitsi epätasapaino, saattoi tämä johtaa hänen ylikuormittumiseensa esimerkiksi kiireen tai muunlaisen työtään kohtaan kokeman epämukavuuden tai ahdistuksen tunteen johdosta. Pitkittyessään tämän kaltaiset kuormittavat tekijät johtavat stressitilaan, joka vastaavasti synnyttää aina jonkinlaisen yksilöllisen selviytymiskeinon, jonka avulla stressin aiheuttamista epämiellyttävistä tunteista pyritään pääsemään eroon. Hyvin usein stressaavien tilanteiden aiheuttamaa ahdistusta pyritään lieventämään välttelemällä stressaavia työtehtäviä tai muulla tavalla olemalla passiivinen niiden suhteen (Keltikangas-Järvinen 2008, 181). Tämä saattoi olla myös myyntipääällikkö X:n asiakaskäyntien laiminlyönnin ja muun passiivisuuden asiakkaitaan kohtaan taustalla. Aikaansaamattomuus ja ammattitaidottomuus vaikuttavat työntekijän työsuoritukseen sekä työponnistus- että kyvykkyyden kautta, joten näiden yhteisvaikutus todennäköisesti ilmenee selkeänä työsuorituksen puutteellisuutena, verrattuna esimerkiksi vastaavissa tehtävissä oleviin keskivertotyöntekijöihin.

Koskisen ja Dahlströmin (2018, 135) mukaan, mikäli työnantaja käyttää alisuoriutumisen arviointiin työntekijöiden keskinäistä vertailua, tulee vertailupohjana olevien työntekijöiden toimia sekä samassa asemassa että samoissa tehtävissä, sekä tulee heidän olla kyvykkyyksiltään ja kokemukseltaan verrattavissa toisiinsa. Mikäli edellä mainitut kriteerit täyttyvät voidaan työntekijöiltä vaatia vastaavan kaltaista työnsuorittamista.

*Turun HO 27.9.1994 S 94/573. Yhtiö Y irtisanoi myyjän A perustuen pidemmän aikaa jatkuneisiin erittäin heikkoihin myyntituloksiin. Myyjä A:ta*

*oli myös ennen irtisanomista huomautettu suullisesti sekä varoitettu kahdesti kirjallisesti liittyen heikkoihin myyntituloksiin. Yhtiö Y:n mukaan myyjän A alisuoriutumisen arviointi oli tehty vertaamalla A:n myyntiä vastaavanlaista myyntityötä tekevien työntekijöiden tuloksiin. Tuomiossaan hovioikeus katsoi, että myyjän A myyntituloksia oli todella verrattu vastaavanlaisissa tehtävissä olevien tuloksiin ja, että myyjän A tulokset olivat olleet hyödykkeen X osalta noin puolet ja hyödykkeen Z osalta viidenneksen verrattuna seuraavaksi heikoimman myyjän tuloksiin. Hovioikeus myös katsoi, että ainoa keino arvioida myyjän A alisuoriutumista oli verrata hänen myyntituloksiansa toisten myyjien vastaaviin tuloksiin. Täten hovioikeus katsoi, että yhtiö Y:llä oli ollut oikeus irtisanoa A:n työsopimus.*

Ratkaisussaan hovioikeus katsoi, että koska ainut keino mitata myyjän A suoritusta oli verrata sitä muiden työntekijöiden vastaaviin ja vertailun osoittaessa, että myyjän A tulos oli vain puolet seuraavaksi heikoimman tuloksesta, oli yhtiö Y:llä peruste irtisanoa A:n työsopimus. Tapauksen kohdalla hovioikeus otti siis kantaa, että ainakin yksittäistapauksissa työntekijän jääminen työtuloksissa alle puoleen siitä, mitä seuraavaksi heikoin työntekijä saa aikaiseksi, voi esittäytyä niin vakavana olennaisten työvelvoitteiden laiminlyöntinä, että työsopimuksen irtisanominen on perusteltua. Esimiehen tulee huomioida työntekijöiden keskinäisessä vertailussa aina vertailtavien työntekijöiden työkokemus, osaaminen sekä työtehtävien-, että asetettujen tavoitteiden samankaltaisuus. Parhaiten työssään suoriutuvaan työntekijään vertaaminen ei ole relevanttia, elleivät edellä mainitut kriteerit täyty.

## **Varoitus**

Alisuoriutumistilanteissa tulee työnantajan lähtökohtaisesti aina varoittaa työntekijää ennen irtisanomistoimenpiteisiin ryhtymistä. (Koskinen 2014, 22) Varoituksen tarkoituksena on tuoda työntekijälle ilmi, että työnantaja katsoo hänen rikkoneen tai laiminlyöneen työsuhteen velvoitteitaan, sekä osoittaa, että mikäli työntekijän laiminlyönti tai sopimusrikkomus tulee toistumaan, työnantaja tulee reagoimaan siihen.

Lisäksi varoitus antaa työntekijälle mahdollisuuden korjata toimintaansa, jotta tulevaisuudessa välttyttäisiin vastaavanlaisilta rikkomuksilta. (Bruun & Koskull 2012, 551-552)

*TT:2014-104. Työsuojelupäällikkö X oli irtisanottu yhtiö B:n toimesta perustuen erilaisiin muun muassa työtehtävien aika- ja laatuvaatimuksien laiminlyönteihin sekä ohjeiden noudattamatta jättämiseen. Työsuojelupäällikkö X oli myös saanut varoituksen ennen irtisanomista. Työtuomioistuin katsoi, että työsuojelupäällikkö X oli osoittanut oma-aloitteellisuuden puutetta sekä aikaansaamattomuutta liittyen työtehtäviinsä. Työsuojelupäällikkö X:lle annettiin aikaa korjata menettelyään viiden viikon ajan. Työtuomioistuin katsoi ratkaisussaan, että yhtiö B:llä ei ollut asiallista ja painavaa syytä työsopimuksen irtisanomiseen.*

Työtuomioistuin katsoi ratkaisussaan, että viisi viikkoa ei ollut kohtuullinen tai riittävä aika työsuojelupäällikkö X:lle korjata menettelyään hänen asemansa ja olosuhteet huomioiden. Työsuojelupäällikkö X oli ollut kolme viikkoa sairauslomalla ennen hänen irtisanomistaan joka Yhtiö B:n olisi pitänyt huomioida ennen irtisanomistoimenpiteisiin ryhtymistä. Ensinnäkin luvallisten poissaolojen kuten sairausloman tulisi jatkaa sitä aikaa, jonka puitteissa työntekijän on korjattava menettelyään, eikä lyhentää sitä kuten tapauksen yhteydessä oli käynyt. Lisäksi yhtiö B:n olisi pitänyt ymmärtää, että työsuojelupäällikkö X:n työsuoritusaso ei välttämättä ollut täysin normaalilla tasolla heti sairausloman jälkeen. Koskisen ja Dahlströmin (2018, 140) mukaan varoituksen jälkeen työntekijälle annettavassa tosiasiallisessa tilaisuudessa korjata toimintaansa on kyse ennemmin viikoista tai muutamista kuukausista kuin päivistä.

Mikäli työntekijä kuitenkin syyllistyy varoituksen jälkeen vastaavanlaiseen menettelyyn voi työsopimuksen irtisanomisperuste täytyä. Koska saadun varoituksen myötä työntekijä on tietoinen laiminlyöneensä tai rikkoneensa velvoitteitaan ja tästä huolimatta hän jatkaa menettelyään, ei voida varoituksen jälkeisen teon katsoa tapahtuneen vilpittömässä mielessä, vaan vähintään välinpitämättömyydestä tai jopa tahallisesti. (Bruun & Koskull 2012, 552-553)

*TT:1983-103. Työntekijä Y työskenteli varastomyyjänä yhtiö B:ssä. Y:lle oli varattu viikkoa aikaa suorittaa varaston inventointi ja samalla hänen muita tehtäviään oli oleellisesti vähennetty. Y kuitenkin laiminlöi varaston inventoinnin suorittamista ja tämän perusteella yhtiö B irtisanoi hänet. Ennen irtisanomista Y oli saanut huomautuksen ja varoituksen. Työtuomioistuimen katsoi, että koska Y:n muita tehtäviä oli oleellisesti vähennetty ja huolimatta tästä inventointi jäi suorittamatta, oli yhtiö B:llä irtisanomissuojasopimuksessa tarkoitettu työntekijästä itsestään riippuva syy työsopimuksen irtisanomiseen.*

Tapauksessa TT:1983-103 työntekijä Y alisuoriutui tehtävissään huolimatta siitä, että hänen työkuormaansa oli kevennetty ja hän oli saanut huomautuksen ja varoituksen liittyen työtehtävän laiminlyöntiin. Tuomioistuin katsoi ratkaisussaan, että työntekijä Y oli osoittanut erityisen moitittavaa aikaansaamattomuutta tai passiivisuutta, koska hän ei huomautuksesta, varoituksesta ja työtehtävien karsinnasta huolimatta suorittanut varaston inventointia viikon kuluessa. Yhtiö B katsoi tästä syystä, että työntekijä Y kieltäytyi työtehtävästään, jolloin yhtiö B:llä oli irtisanomissuojasopimuksessa tarkoitettu työntekijästä itsestään riippuva peruste irtisanoa työntekijä Y:n työsopimus.

Hallituksen esitöiden (HE 157/2000 vp, 101) mukaan varoitus antaa työntekijälle mahdollisuuden korjata menettelyään. Molemmissa tapauksissa (TT:1983-103, TT:2014-104) työntekijöiden alisuoriutumiseen liittyi aikaansaamattomuutta tai passiivisuutta, jotka tässä viitekehyksessä ovat käytännössä toistensa synonyymejä. Aikaansaamattomuus vaikuttaa työntekijän työponnistukseen negatiivisesti ja mikäli aikaansaamattomuuden taustalla on esimerkiksi laiskuus, voidaan varoituksella saada aikaan työntekijän ”ryhdistäytyminen”, jolloin hänen työponnistuksensa taso voi palata normaaliksi nopeastikin. Tällöin voidaan katsoa, että lain esitöissä (HE 157/2000 vp, 101) tarkoitettu työntekijän mahdollisuus korjata menettelyään täyttää tarkoituksensa. Mutta, mikäli aikaansaamattomuuden taustalla on stressitila ja sen aikaansaamat kustannukset ei pelkkä varoittaminen ilman työnantajan muita toimia tule todennäköisesti korjaamaan tilannetta, vaan päinvastoin pahentaa sitä. Nummelinin

(2008, 46) mukaan työntekijä voi kokea saamansa varoituksen työnantajan taholta tulevana paineena, jolloin saatu varoitus voi tuntua kuormittavana tekijänä, joka vastaavasti pahentaa työntekijän stressitilaa. Tällöin lainsäätäjien tarkoitus varoitukselle ei täyty täysimääräisenä, koska työntekijän aikaansaamattomuus ennemminkin pahenee, kuin vähenee kasvaneen stressitilan myötä ja eikä hänellä täten ollut tosiasiallista mahdollisuutta korjata menettelyään varoituksen jälkeen. Esimiestyön kannalta tärkeää olisikin viimeistään varoituksen antamisen yhteydessä selvittää perusteellisesti alisuoriutumisen taustalla olevat tekijät, jotta esimies voisi auttaa ja mahdollisilla toimenpiteillään tukea työntekijää, jolloin moitittavan menettelyn korjaaminen olisi tosiasiallisesti mahdollista.

### **Työehtosopimuksessa säädetyistä tavoitteista jääminen**

Työehtosopimuksissa on mahdollista sopia sellaisista ehdoista, joista ei ole laissa muutoin säädetty, kuten auto- ja konemyyjä koskevan autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimuksessa on tehty. (Hietala et al. 2019, 32) Kyseisessä autoalan työehtosopimuksen lisäpöytäkirjaan (2020-2021, 98-101) on sisällytetty määräyksiä työntekijöiden työsuhteturvaan liittyen. Työehtosopimuksen kohdan mukaan, mikäli työntekijän myyntityö on myyjästä johtuvasta syystä niin heikkoa, ettei sen tuotto kata myyjästä itsestään aiheutuvia kokonaispalkkakustannuksia, on työnantajalla oikeus irtisanoa työehtosopimus TSL:n 7 luvun säännösten perusteella. Lisäksi työehtosopimuksen mukaan myyjien myyntityölle asetetaan tavoitteet ja niiden toteutumatta jäämisestä seurauksena on yhteisten menettelytapaohjeiden mukainen keskustelu työnantajan kanssa sekä yhdessä laadittu muistio. Menettelytapaohjeiden mukaan myyjälle annetaan kolme kuukautta aikaa saavuttaa hänelle osoitetut tavoitteet, mikäli tämä ei toteudu myyjästä itsestään johtuvista syistä on työnantajalla oikeus irtisanoa myyjän työehtosopimus edellä mainituin TSL:n säännösten perusteella. Työehtosopimuksessa kuitenkin mainitaan työntekijöiden työsuhteturvan perustuvan työehtosopimuslakiin eikä näillä menettelytapaohjeilla ole tarkoituksena heikentää lain säätämää työsuhteturvaa. (Autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimus 2020-2021, 98-101)



*TT:2011-56. Automyyjä X:n myyntityö oli tappiollista, jonka voitiin katsoa johtuvan hänestä itsestään johtuvista syistä ja yhtiö Y oli irtisanonut hänet auto- ja konemyyjä koskevan autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimuksessa mainitun menettelyn perusteella. Automyyjä X:n kohdalla voitiin todeta kyseisen työehtosopimuksessa määrättyjen irtisanomisperusteiden edellytysten täyttyvän. Työtuomioistuin katsoi ratkaisussaan, että työehtosopimuksen työsuhdeturvaa käsittelevät määräykset ovat tarkoitettu menettelytapamääräyksiksi ja irtisanomisperusteen arviointi on sovittu ratkaistavaksi työsopimuslain ehtojen mukaan. Tällöin työehtosopimuksen mukainen irtisanomisperusteen täytyminen ei vielä ota kantaa siihen, oliko työnantajalla työsopimuslain mukainen irtisanomisperuste työntekijä työsopimuksen päättämiseksi, vaan sen ratkaiseminen jää tarvittaessa käräjäoikeudelle.*

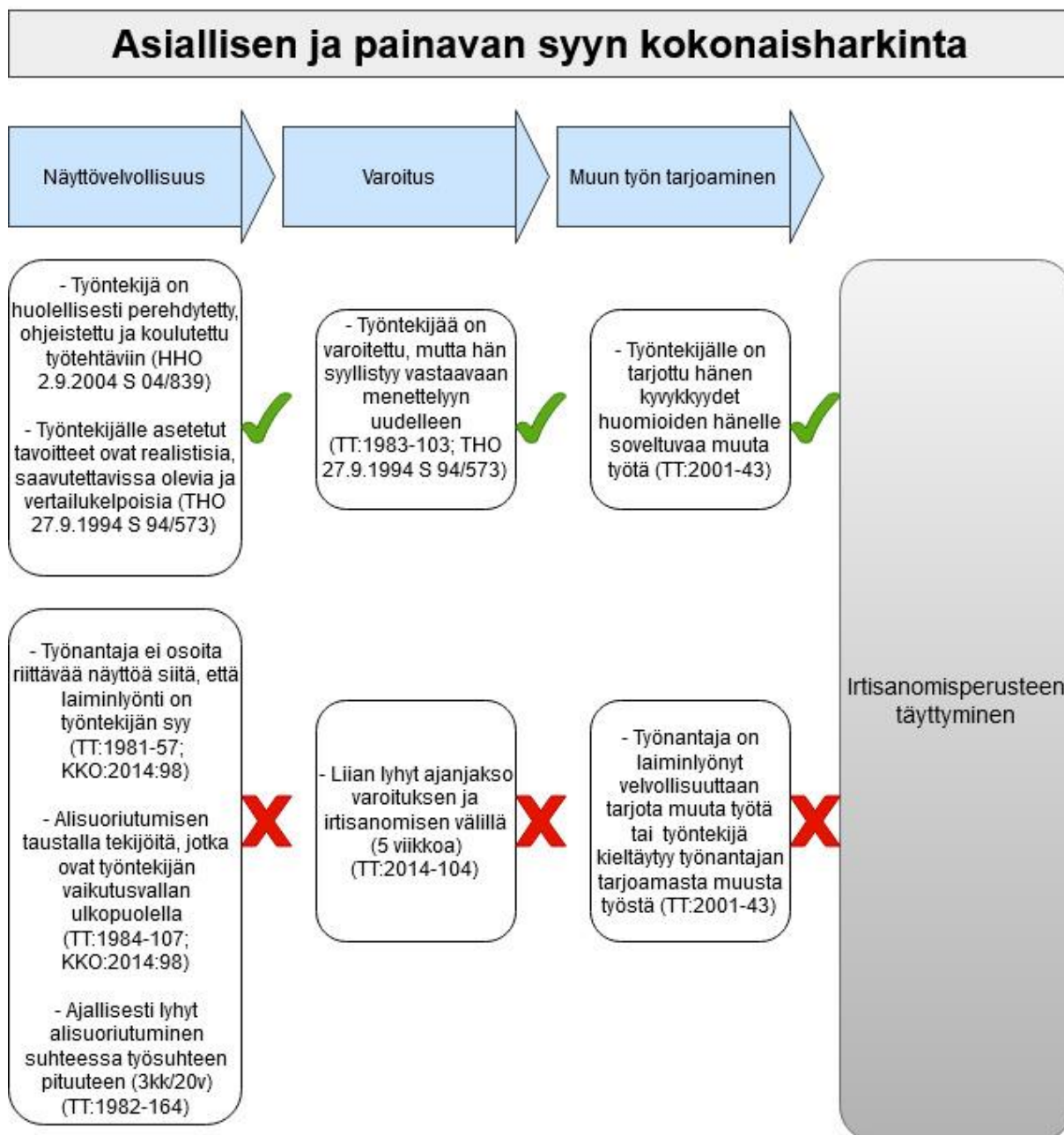
Tapauksessa työtuomioistuin ei ottanut kantaa täyttikö tapauksen menettely työsopimuslain mukaisen irtisanomisperusteen, vaan sen ratkaisu tulisi tehdä käräjäoikeudessa. Työehtosopimuksen lisäpöytäkirjassa määritetyt työntekijän irtisanomisedellytykset ovat vain menettelytapaohjeita eikä niillä voida heikentää pakottavan lainsäädännön tarjoamaa työsuhdeturvaa, vaan irtisanomisperusteen riittävyyden arviointi tehdään työsopimuslain säännösten perusteella.

Mikäli työehtosopimuksen menettelytapaohjeen mukainen työntekijän ja työnantajan välinen sopimus tavoitteiden jäämisestä ja uusien tavoitteiden saavuttamisesta seuraavan kolmen kuukauden aikana voitaisiin katsoa työsopimuslain 7 luvun 2 §:n mukaiseksi varoitukseksi myyjän oleellisesta työtehtävien tai työsopimusvelvoitteiden laiminlyönnistä, voisi työsopimuslain mukainen irtisanomisperuste myös täytyä. Varoitukselle ei ole annettu määrämuotovaatimuksia, mutta sen tulee kuitenkin riittävällä selvyydellä yksilöidä työntekijälle se menettely, jonka työnantaja katsoo virheelliseksi laiminlyönniksi. Tämän tapauksen tulkinnassa ratkaisevaksi muodostuu se, voidaanko työntekijän ja työnantajan välisen tavoitekeskustelun perusteella solmitun sopimuksen katsoa täyttävän varoitukselle asetetut vaatimukset. Jos päädytään

ratkaisuun, että tämä sopimus täyttää varoituksen vaatimukset, on työnantajalla oikeus irtisanoa työntekijä, mikäli tämän työtehtävien hoitaminen ei ole kehittynyt sovitulla tavalla ja sen voidaan katsoa aiheutuvan työntekijän syyksi luettavista virheistä. Tällöin sopimuksessa solmittu kolmen kuukauden tarkkailujakson voidaan katsoa toimineen työntekijälle tarjottuna tosiasiallisena mahdollisuutena korjata varoituksen kohteena ollutta menettelyään. Työnantajalla on tässäkin tapauksessa näyttövelvollisuus siitä, että työntekijä on oleellisesti laiminlyönyt työtehtäviään ja tämän voidaan katsoa aiheutuneen nimenomaisesti työntekijästä itsestään johtuvista syistä. Mikäli asian käsittelyssä tulee ilmi työnantajan toimien vaikuttaneen tähän laiminlyöntiin, suhtaudutaan työntekijään laiminlyöntiin huokeammin.

### **Alisuoriutumisen näyttäytyminen tutkituissa oikeustapauksissa**

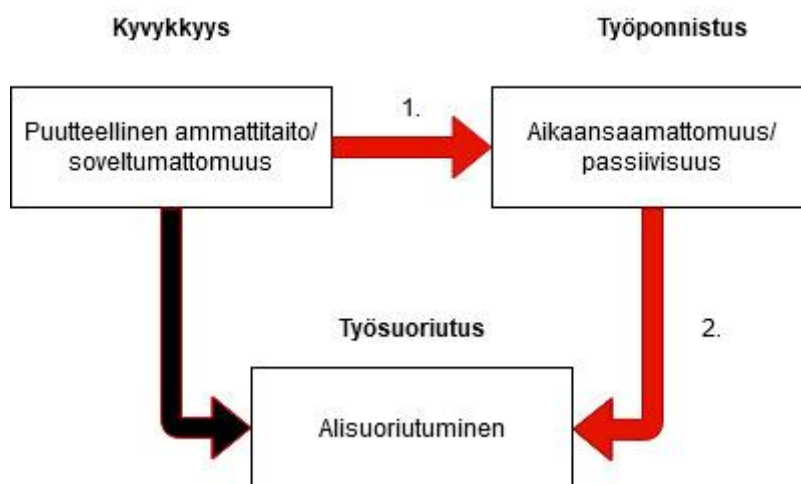
Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on tiivistetysti esitetty ne tekijät, jotka tutkittujen oikeustapausten perusteella vaikuttivat irtisanomisperusteen täyttymiseen alisuoriutumistilanteissa.



Kuvio 1. Asiallisen ja painavan syyn kokonaisharkinta käsitellyissä oikeustapauksissa.

Lähtökohtaisesti työnantajalla on näyttövelvollisuus siitä, että työntekijän laiminlyönti on luettavissa hänen syykseen. Irtisanomisperusteen täyttymisen kannalta kokonaisharkinnassa huomioidaan tämän lisäksi laiminlyönnin kesto, olennaisuus, työntekijän saama varoitus sekä tilanteen muut erityispiirteet. (Koskinen 2014, 22)

Tutkituissa oikeustapauksissa (TT:1983-103, TT:2014-104) työntekijän alisuoriutumiseen liittyi aikaansaamattomuutta tai muunlaista passiivisuutta ja tapauksessa (HHO 2.9.2004 S 04/839) näiden lisäksi ammattitaidottomuutta. Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) on esitetty stressin viitekehysessä edellä mainitut tekijät yhdessä työsuorituksen ja sen osakomponenttien kyvykkyyden ja työponnistuksen kanssa.



Kuvio 2. Alisuoriutuminen stressin viitekehysessä.

Kuviossa (kuvio 2) työntekijän työsuoritus muodostuu siis hänen kyvykkyytensä ja työponnistuksensa yhteistuloksena. Tutkitussa oikeustapauksessa (HHO 2.9.2004 S 04/839) mainittu puutteellinen ammattitaito vaikuttaa negatiivisesti kyvykkyysskomponenttiin ja tällä on suora negatiivinen vaikutus työntekijän työsuoritukseen (musta nuoli). Tämän lisäksi puutteellinen ammattitaito mahdollisesti aiheuttaa työntekijän ylikuormittumista, esimerkiksi työtehtävien suorittamisen puutteellisuudesta tai muunlaisesta hitaudesta syntyvän kiireen johdosta. Tilanteen jatkuessa ylikuormittuminen synnyttää työntekijälle stressitilan, jota työntekijä pyrkii korjaamaan esimerkiksi välttelemällä tai mulla tavoin laiminlyömällä stressaavia työtehtäviä. Tämä näyttäytyy työnantajalle aikaansaamattomuutena tai muunlaisena passiivisuutena (punainen nuoli 1) ja tällöin stressitilan aiheuttama aikaansaamattomuus heikentää entisestään työntekijän työsuoritusta (punainen nuoli 2). Näin ollen voidaan katsoa, että työntekijän puutteellinen ammattitaito vaikuttaa niin välittömästi kuin välillisestikin stressimekanismin kautta työntekijän työsuoritukseen ja

tällöin stressi toimii ikään kuin alisuoriutumisen katalyyttinä lisäten sitä aikaansaamattomuuden kautta.

Tutkittujen tapausten (TT:1983-103, TT:2014-104) yhteydessä ei ilmennyt, että työntekijöiden ammattitaito olisi puutteellista tai, että he olisivat olleet muuten soveltumattomia työtehtäviinsä. Työperäinen stressi on aina yksilöllinen kokemus ja sen syntymisen taustalla oleva työn vaatimusten ja työntekijän kapasiteetin välisen epäsuhdan ei välttämättä tarvitse olla todellista (Keltikangas-Järvinen 2008, 169-170). Työntekijä voi esimerkiksi vain kokea, että ei selviä työtehtävistään huolimatta siitä, että hänen kyvykkyytensä riittäisivät työtehtävien suorittamiseen. Tämän kaltainen ylikuormittava tilanne johtaa jatkuessaan työntekijän stressitilaan, jonka seurannaisena voi ilmentyä työntekijän aikaansaamattomuutta tai muunlaista työtehtävien laiminlyöntiä. Tätä kautta työntekijän työsuoritus voi heikentyä (punainen nuoli 2) siinä määrin, että työnantaja voi katsoa hänen alisuoriutuvan työtehtävissään.

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli määrittää mitä työntekijän alisuoriutumisenella tarkoitetaan niin liiketaloudellisessa kuin oikeudellisessakin kontekstissa sekä tarkastella kuinka työperäinen stressi linkittyy siihen. Tutkielman tarkoituksena oli myös selvittää miten työnantaja voi ennaltaehkäistä ja puuttua työoikeudellisin keinoin tilanteisiin, joissa työntekijä alisuoriutuu työtehtävissään. Ennaltaehkäisy- ja puuttumiskeinojen yhteydessä pyritään tarkastelemaan kuinka työnantajan tulisi ottaa huomioon alisuoriutumisen taustalla mahdollisesti oleva työntekijän ylikuormittuminen. Lisäksi tutkielmassa tarkasteltiin, kuinka alisuoriutuminen on näyttäytynyt oikeuskäytännössä ja voisiko se toimia työsuhteen irtisanomisperusteena tutkittujen oikeustapausten perusteella.

Alisuoriutuminen on lähinnä työnantajien keskuudessa käytetty termi, jolla viitataan erilaisiin ongelmatilanteisiin, jotka liittyvät työntekijän työnteon tehokkuuteen. Alisuoriutuessaan työntekijä ei saavuta häneltä odotettua työsuorituksen tasoa, joko laadullisesti tai määrällisesti. Tässä tutkielmassa työntekijän työsuorituksen katsottiin muodostuvan yksilöllisten kyvykkyys ja työponnistus komponenttien yhteistuloksena. Tällöin alisuoriutuvan työntekijän puutteellinen työsuoritus on seurausta tekijöistä, jotka vaikuttavat negatiivisesti, joko toiseen tai molempiin komponentteihin samanaikaisesti. Työntekijän kyvykkyys suorittaa työtehtäviään muodostuu hänen yksilöllisten tietojensa ja taitojensa pohjalta ja vastaavasti työntekijän työponnistuksen taso rakentuu hänen työhön käyttämänsä ajan, työn laadun sekä työn sisällön perusteella. Työponnistuksen tason taustalla ovat työntekijän yksilöpsykologiset tekijät, kuten esimerkiksi hänen henkinen tasapainonsa ja kykynsä ohjata käyttäytymistään.

Alisuoriutumista on tutkittu liittyen oppilaiden koulumenestykseen, jolloin alisuoriutuminen on käsitteellistetty ristiriidaksi oppilaiden kykyjen ja heidän koulumenestyksensä välillä (Kontoniemi 2003, 15; Reis & McCoach 2000, 156). Hyvin vastaava analogia on psykologiassa määritellyn stressitilan taustalla, joka on seurausta tilanteesta, jossa joko tosiasiallisesti tai työntekijä kokee, että vallitsee

ristiriita tai epäsuhta hänen kapasiteettinsa ja ulkoisten vaatimusten välillä. Psykologiassa stressi jaotellaan stressitilan lisäksi kolmeen muuhun komponenttiin, joita ovat stressiä aikaansaavat asiat eli stressorit, yksilölliset selviytymiskeinot ja stressin psykosomaattiset seuraukset eli stressin kustannukset. Työperäisen stressin syntyä voidaan esimerkiksi kuvata tilanteella, jossa työntekijän osaaminen ei joko lähtökohtaisesti tai kiireen johdosta ole riittävää suorittamaan hänelle osoitettuja työtehtäviä odotetun tehokkaasti, ja tästä johtuen tekemättömät työt alkavat kasaantua. Tällöin työntekijän kokee, että hänen yksilöllisen kapasiteettinsa ja työn vaatimusten välillä vallitsee ristiriita, joka tekee tilanteesta stressaavan eli ylikuormittavana. Mikäli tämä työntekijän kokema ristiriita hänen kyvykkyyksiensä ja työn vaatimusten välillä pitkittyy voi siitä seurata stressitila, joka pitkittyessään heikentää työntekijän biologista puolustusjärjestelmää. Stressitilaa voidaan kuvata ahdistavana ja ikävänä tunteena, joka usein alkuun ilmenee työntekijän käyttäytymisen muutoksina ja pitkittyessään johtaa biologisen puolustusjärjestelmän heikkenemisen myötä erilaisiin psykosomaattisiin stressin kustannuksiin, kuten esimerkiksi yleiseen alakuloisuuteen ja väsymykseen. Stressin kustannukset vaikuttavat negatiivisesti työntekijän henkiseen tasapainoon ja tätä kautta hänen työponnistukseensa. Kun työntekijän työponnistuksen taso laskee, heikkenee myös hänen työsuorituksensa, jolloin tämä voi näyttäytyä työnantajalle työntekijän alisuoriutumisenä.

Stressitila synnyttää myös aina jonkinlaisen toiminnan, jolla sen aiheuttamista epämiellyttävistä ja ahdistavistakin tunteista pyritään pääsemään eroon. Näiden yksilöllisten selviytymiskeinojen tarkoituksena on palauttaa tasapaino stressitilan aiheuttaneen ristiriidan työntekijän kapasiteetin ja työn vaatimusten välille. Ominaista näille selviytymiskeinoille on se, että ne eivät aina välttämättä ole aktiivista toimintaa, vaan stressitilassa oleva väsynyt työntekijä voi esimerkiksi vältellä kuormittavia työtehtäviä, joka voi näyttäytyä työnantajalle aikaansaamattomuutena tai muunlaisena passiivisuutena. Tällaisessa tapauksessa työntekijän selviytymiskeinon voidaan katsoa olevan tehoton ja itseasiassa pahentavan hänen stressitilaansa.

Alisuoriutumisella ei ole tarkkaa työoikeudellista määritelmää, mutta oikeuskirjallisuudessa sillä on usein viitattu työntekijän aikaansaamattomuuteen.

Työntekijän ollessa aikaansaamaton hän ei varsinaisesti laiminlyö työtehtäviään, mutta toisaalta ei myöskään suoriudu työtehtävistään odotetun tehokkaasti. Työtuomioistuimen (TT:1994-12) ratkaisun perusteella voidaan tehdä tulkinta, että työnantajalla on oikeus solmitun työsopimuksen nojalla odottaa työntekijältään riittävää aktiivisuutta työtehtävien suorittamiseen. Työntekijällä on myös TSL:n mukainen velvollisuus tehdä työnsä huolellisesti noudattaen työnantajan työnjohto-oikeutensa puitteissa antamia ohjeita ja määräyksiä. Työnantaja voi myös työnjohto-oikeutensa nojalla määrittää vaaditun työn laatutason ohella myös työntekijän huolellisuuden tason sekä tavoitellun työn lopputuloksen tason. Työnantajan määräysten tulee kuitenkin olla hyvän tavan mukaisia sekä yhdenmukaisia työsopimuksessa sovitun kanssa.

Oikeuskäytännössä (HHO 2.9.2004 S 04/839, TT:1983-103, TT:2014-104) aikaansaamattomuuden yhteydessä mainittiin usein myös työntekijän passiivisuus, jolloin näiden voidaan katsoa liittyvän toisiinsa. Aikaansaamaton työntekijä ei siis saa aikaan riittävää työtulosta tai on muulla tavoin passiivinen työtehtäviään kohtaan. Aikaansaamattomuuden taustalla voi olla työntekijän henkilölähtöisiä ongelmia kuten laiskuutta tai työtehtävien välttelyä pinnaamalla, jotka kumpainenkin laskevat työntekijän työponnistuksen tasoa ja heikentävät näin työsuoritusta. Myös työn sisällölliset kuormittavat tekijät, kuten vaikka suuren työkuorman aiheuttama kiire ja sen aiheuttama stressitila voivat olla aikaansaamattomuuden taustalla. Tapausten (TT:1983-103, TT:2014-104) yhteydessä ei käynyt ilmi, että työntekijöiden heikkoon työsuoritukseen olisi vaikuttanut kyvykkyys komponentin kautta mikään tekijä, kuten esimerkiksi puutteellinen ammattitaito. Tällöin voidaan katsoa, että työntekijöiden alisuoriutuminen on seurausta heidän heikosta työponnistuksen tasostaan. Työperäinen stressi on aina yksilöllinen kokemus ja sen syntymisen taustalla olevan työn vaatimusten, ja työntekijän kapasiteetin välisen epäsuhdan ei tarvitse olla todellinen. Työntekijä voi esimerkiksi vain kokea, että ei ehdi suorittaa tehtäviään ja ylikuormittua siitä, vaikka hänellä olisi kyvykkyytensä puolesta kaikki valmiudet suoriutua niistä. Tässäkin tapauksessa ylikuormittavan tilanteen jatkuessa seurauksena on stressitila, jota työntekijä voi yksilöllisin selviytymiskeinoin pyrkiä korjaamaan. Työntekijän toimenpiteet olonsa helpottamiseksi voivat ilmentyä tehottomien selviytymiskeinojen takia kuormittavien työtehtävien välttelyä tai



pitkittänyt stressitila voi psykosomaattisten oireiden kautta näyttäytyä työnantajalle aikaansaamattomuutena tai muunlaisena työtehtävien laiminlyöntinä.

Tapauksen (HHO 2.9.2004 S 04/839) yhteydessä mainittiin työntekijän aikaansaamattomuuden lisäksi puutteellinen ammattitaito. Työntekijän alisuoriutuessa puutteellisen ammattitaidon seurauksena, hän ei varsinaisesti tahallisesti laiminlyö työtehtäviään, vaan hänen työsuorituksensa on puutteellinen johtuen heikosta kyvykkyysskomponentista. Puutteellinen ammattitaito vaikuttaa kyvykkyysskomponentin kautta työsuorituksen niin voimakkaasti, että huolimatta siitä, kuinka kovin työntekijä ponnistelee työsuorituksensa eteen jää työsuoritus silti heikoksi. Puutteellinen ammattitaito vaikuttaa siis suoraan negatiivisesti työntekijän työsuoritukseen, mutta myös välillisesti stressimekanismin kautta. Mikäli työntekijällä on puutteellisen ammattitaidon johdosta haasteita suoriutua työtehtävistään, joko laadullisesti tai määrällisesti riittävällä tasolla, aiheuttaa tämä hyvin todennäköisesti työntekijän kuormittumista. Tilanteen jatkuessa työntekijä ajautuu stressitilaan, joka ilmenee aikaansaamattomuutena tai muunlaisena passiivisuutena, joko yksilöllisten selviytymiskeinojen kautta tai pitkittyneestä stressitilasta aiheutuvien psykosomaattisten kustannusten kautta. Puutteellisen ammattitaidon voidaan siis katsoa vaikuttavan työntekijän työsuoritukseen niin välittömästi kuin välillisestikin stressimekanismin kautta ja tällöin stressi toimii ikään kuin alisuoriutumisen katalyyttinä lisäten sitä aikaansaamattomuuden kautta. Haastavaksi tilanteen tekee se, että stressi ei vähene prosessin aikana, vaan päinvastoin lisääntyy työtehtävien kasaantuessa. Tästä syystä työntekijän puutteellinen ammattitaito on yksi ensisijaisista tekijöistä, joka työnantajan tulee huomioida pyrkiessään ennaltaehkäisemään ja puuttumaan alisuoriutumistilanteisiin.

Onnistuneen esimiestyön tarkoituksena on luoda sellainen työympäristö, jonka perustana on molemminpuolinen luottamus siihen, että sovitut tehtävät tulevat suoritetuksi ja jossa työntekijät voivat hyödyntää kyvykkyyksiään täysimääräisesti. Tärkeää esimiestyössä on myös se, että esimies olisi kiinnostunut alaisistaan sekä olisi "läsnä" työyhteisössä seuraten työntekijöiden suoriutumista heille osoitetuissa työtehtävissään. Esimieheltä saadun sosiaalisen tuen on havaittu tutkitusti (Chen et al.

2008, 268; Ke-Hsin et al. 2011, 147-148) vähentävän stressitilassa työskentelevien työntekijöiden psykosomaattisia oireita ja tällä tavoin vaikuttaa työntekijän henkiseen tasapainoon positiivisesti. Onnistuneen esimiestyön perustana ja ohjaavana tekijänä toimivat työoikeudelliset raamit, jotka muodostuvat esimiehen työturvallisuusvastuusta, työnjohtovallasta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Nämä kaikki tulee ottaa huomioon myös pyrittäessä ennaltaehkäisemään ja puuttumaan työntekijöiden alisuoriutumiseen.

Jotta alisuoriutumisen ennaltaehkäisy olisi tehokasta tai ylipäättään mahdollista tulisi esimiehen tuntea myös alisuoriutumisen taustalla vaikuttavat tekijät. Työperäisen stressin syntymekanismien tunteminen sekä stressin ja työsuorituksen komponenttien välisen yhteyden tiedostaminen luovat esimiehelle mahdollisuuden tehokkaasti ennaltaehkäistä ja puuttua työntekijän alisuoriutumiseen. Tässä tutkielmassa työnantajan alisuoriutumisen ennaltaehkäisykeinoiksi katsottiin kuuluvan työhönotto, työntekijän perehdyttäminen, koeaika, tavoitteiden asettaminen, työnteon seuranta ja arviointi sekä kehityskeskustelut.

Onnistunut uuden työntekijän rekrytointi voidaan nähdä investointina tulevaisuuteen ja samalla se on työnantajan ensimmäinen keino alisuoriutumisen ennaltaehkäisyyn. Työhönoton käsitettä ei ole määritelty TSL:ssa, mutta tämä ei tarkoita sitä, että työnantajalla on rajoittamaton vapaus valita työntekijänsä, vaan esimerkiksi nykyisillä työntekijöillä on lailla turvattu etusija työhön. Työnantajan on myös huomioitava työhönottoprosessin aikana yhdenvertainen kohtelu niin työnhakijoita vertailtaessa kuin haettavan työtehtävän pätevyysvaatimuksia asetettaessa.

Työhönoton tarkoituksena on löytää työntekijä, joka on yksilöllisten kyvykkyyksiensä puolesta kykenevä suoriutumaan työtehtävistä, johon hän on hakemassa. Kyvykkyyksien arvioinnin pohjana toimivat muun muassa työntekijän aikaisempi työkokemus sekä koulutus. Alisuoriutumisen kannalta työhönotto voidaankin katsoa olevan ensisijainen tapa ennaltaehkäistä työntekijän alisuoriutumista. Kuten jo todettua työntekijän puutteellinen ammattitaito vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseen,

niin suoraan kyvykkyysskomponentin kautta, kuin välillisestikin stressimekanismin myötä työponnistusta heikentäen.

Työhönottovaiheessa työnantajan tulisi kiinnittää huomiota myös psykologisen sopimuksen täyttymiseen. Psykologisen sopimuksen täytyessä työntekijä kokee, että hänen odotuksensa työtään ja koko organisaatiota kohtaan täyttyvät, jolloin hänen sisäsyntyinen työmotivaationsa paranee. Sisäsyntyisen motivaation avulla työntekijä kestää työympäristön aiheuttamia koettelemuksia paremmin, jolloin hänen työponnistuksen tasonsa ei laske niin herkästi. Toisin sanoen työntekijä kestää työn kuormittavia tekijöitä paremmin eikä ajaudu stressitilaan niin herkästi. Psykologisen sopimuksen vajaavaisuuden ja työperäisen stressin välistä yhteyttä on myös tutkittu kansainvälisesti (Fazaleet et al. 2019, 126-127) ja tutkimuksen tulokset osoittivat, että mitä vajavaisempana työntekijä kokee psykologisen sopimuksensa olevan, sen herkemmin työn kuormittavat tekijät kuten esimerkiksi kiire johtavat työntekijän ylikuormittumiseen ja siitä edelleen stressitilaan.

Työhönoton jälkeen seuraavana alisuoriutumisen ennaltaehkäisykeinona on työntekijän perehdyttäminen työtehtäviin. TSL 2 luvun 1 §:n yleisvelvoite velvoittaa työnantajan perehdyttämään ja opastamaan työntekijän hänen tehtäviinsä sekä tarpeen vaatiessa kouluttamaan työntekijää esimerkiksi työmenetelmien muuttuessa. Alisuoriutumisen ennaltaehkäisyyn kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että perehdyttäminen tehdään huomioiden juuri työntekijän yksilölliset tarpeet perehdyttämisen suhteen. Tällöin työntekijä saadaan integroitua osaksi työyhteisöä ja täten hänellä on valmiudet hyödyntää kyvykkyyksiään täysimääräisesti suorittaessaan työtään. Toisin sanoen huolellinen ja yksilöllinen perehdyttäminen heijastuu positiivisesti kyvykkyysskomponenttiin, jolloin työntekijä suoriutuu tehtävistään todennäköisesti jouhevammin ja täten ylikuormittumisen riski pienenee. Hyvin ja huolellisesti toteutettu perehdyttäminen parantaa myös psykologisen sopimuksen näkyväksi tuleamista, jonka myötä sopimus on selkeämpi ja todellisempi työntekijälle.

Tutkitun oikeuskäytännön perusteella (TT:2005-17), voidaan todeta, että mikäli työnantaja on laiminlyönyt työhönopastusvelvollisuuttaan ja tämän johdosta työntekijä alisuoriutuu, ei alisuoriutumista voida tällöin katsoa yksinomaan työntekijän syyksi. Vastaavasti tapauksen (HHO 2.9.2004 S 04/839) kohdalla tuomioistuin katsoi, että työnantaja oli perehdyttänyt ja kouluttanut työntekijää riittävästi ja huolimatta siitä työntekijä ei kyennyt saavuttamaan tavoitteitaan, jotka oli todettu realistisiksi. Tapauksen yhteydessä tuomioistuimen katsoma riittävä perehdyttäminen oli omalta osaltaan vaikuttamassa irtisanomiskynnyksen ylittymiseen. Toisin sanoen perehdyttämisellä on niin alisuoriutumisen ennaltaehkäisyn kannalta merkitystä, mutta myös oikeuskäytännöstä tulkitun mukaan se on osa, jolla on merkitystä työntekijän irtisanomisperusteen täyttymisen arvioinnissa.

Jos tapausta (HHO 2.9.2004 S 04/839) tarkastellaan esimiestyön näkökulmasta, niin huolimatta siitä, että hovioikeus katsoi tuomiossaan työnantajan perehdyttäneen työntekijää riittävästi, koki työntekijä vastaavasti perehdytyksen olleen riittämätöntä. Tämä saattoi johtua siitä, että työntekijän kyvykkyyksien ja työn vaatimusten välinen epäsuhde oli niin suuri, että sitä ei mahdollisesti standardisoidulla perehdytyksellä kyetty kuromaan umpeen. Tästä syystä työnantaja tulisi aina suorittaa perehdyttäminen yksilöidysti lähestyen sitä työntekijän tarpeiden mukaisesti sekä huomioida työntekijöiden yksilölliset erot heidän kognitiivisissa kyvyissään. Tällä tavoin perehdyttämisellä saavutettaisiin sen tosiasiallinen tarkoitus eli integroida työntekijä osaksi työyhteisöä antaen hänelle valmiudet hyödyntää kyvykkyyksiään täysimääräisesti työtä suorittaessaan.

Huolimatta siitä, että työhönottoprosessi on mennyt suunnitellusti ja työntekijä on perehdytetty tehtäviinsä, on aina mahdollista, että palkatuksi valikoituu henkilö, jonka tiedolliset ja taidolliset edellytykset selviytyä työtehtävistään eivät ole riittävät. Alisuoriutumiseen liittyen työtuomioistuin on tapauksen (TT:1985-116) ratkaisussaan katsonut, että työntekijän työnteon tuloksen puutteellisuus on pätevä työsopimuksen purkuperuste koeajalla. Koeaika mahdollistaa siis työntekijän soveltuvuuden arvioinnin ilman irtisanomisaikoja, joskaan työsopimusta ei saada purkaa syrjivin tai epäasiallisin perustein. Korkein oikeus on tapauksen (KKO:1989:8) ratkaisussaan linjannut, että

työnantajan on myös aina ilmoitettava koeaikamääräyksen käytöstä erikseen työntekijälle ja mikäli työnantaja laiminlyö tätä ilmoitusvelvollisuuttaan, ei työsuhteen purkaminen koeajan puitteissa ole sallittua.

Alisuoriutumisen ennaltaehkäisyn kannalta koeajan funktio onkin nimenomaisesti työntekijän soveltuvuuden arviointi. Alisuoriutumisen yhteydessä työntekijän soveltuvuuden ja ammattitaidon voidaan katsoa olevan toistensa synonyymejä. Ilman vaadittavaa ammattitaitoa ei työntekijä ole myöskään soveltuva kyseiseen tehtävään. Oikeuskäytännöstä tulkittuna (TT:1986-69), mikäli työntekijä osoittautuu koeajalla soveltumattomaksi työtehtäviinsä on se täysin pätevä työsopimuksen purkuperuste koeajalla. Soveltuvuuden arvioinnin tekee kuitenkin usein haastavaksi koeaikajakson lyhyys ja tästä syystä onkin tärkeää, että uusi työntekijä perehdytetään huolellisesti ja yksilöllisesti työtehtäviinsä. Tällöin mahdollisesti vertailukohtana käytettyjen kokeneempien työntekijöiden ja uuden työntekijän välisten kyvykkyyksien epäsuhta ei olisi niin suuri ja täten vertailu olisi validimpaa.

Koeaikaa seuraavana alisuoriutumisen ennaltaehkäisykeinona tässä tutkielmassa katsottiin olevan tavoitteiden asettaminen. Työnantajalla on työnjohto-oikeutensa puitteissa mahdollisuus asettaa työntekijälle niin määrällisiä kuin laadullisiakin tavoitteita. Tähän liittyen korkein oikeus on tapauksen (KKO:2014:98) yhteydessä linjannut, että työnantajalla on oikeus asettaa erilaisia työntuloksellisuuteen liittyviä tavoitteita sekä arvioida työntekijän työssä suoriutumista erilaisilla määrällisillä mittareilla. Tällöin laskennalliset tulostavoitteet voivat myös osoittaa vakavia puutteita työntekijän työsuorituksessa, mikäli työntekijän työpanos on pääasiallisesti kohdentunut kyseisen tuloksen muodostumiseen. Tapauksen (KKO:2014:98) yhteydessä korkein oikeus myös kuitenkin linjasi, että yksi laskennallinen mittari ei anna riittävää kuvaa työntekijän työsuorituksesta, joten tämä tulisi esimiehen huomioida, mikäli hänen tarkoituksenaan on arvioida työntekijän työsuoritusta perustuen laskennallisiin mittareihin. Työntekijälle asetetut tavoitteet luovat tietynlaiset raamit työntekijän työnsuorittamiselle ja tällä on merkitystä alisuoriutumisen ennaltaehkäisyn kannalta. Mikäli työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, on hänellä mahdollisuus pyytää apua, jos hän kokee sitä tarvitsevansa ja tällöin työn

suorittamiseen liittyvät ongelmat voidaan mahdollisesti korjata ennen kuin ne etenevät työntekijää kuormittavaksi tekijäksi ja siitä edelleen stressimekanismin kautta työntekijän alisuoriutumiseksi.

Työnantajan tulisi myös kiinnittää huomiota tavoitteiden asetannassa siihen, että tavoitteet ovat täsmällisesti määriteltyjä, kohtuullisia ja saavutettavissa olevia, mutta kuitenkin riittävän haasteellisia. Oikeuskäytännöstä voitiin tulkita (THO 27.9.1994 S 94/573), että mikäli työntekijälle asetetut tavoitteet ovat nimenomaisesti realistisia ja saavutettavissa olevia katsotaan tämä työnantajan eduksi työsopimuksen irtisanomisperustetta arvioitaessa. Riittävän haasteelliset mutta eivät kuitenkaan mahdottomat tavoitteet myös vahvistavat työntekijän työponnistusta ja vastaavasti tavoitteet, jotka työntekijä kokee mahdottomilta saavuttaa voivat päinvastoin kääntyä kuormittavaksi tekijäksi ja tätä kautta vaikuttaa työntekijän työponnistukseen negatiivisesti.

Kun tavoitteet on asetettu täsmällisesti ja molemmat sekä esimies että työntekijä tietävät mikä on alin hyväksytty työsuorituksen taso, on työnteon seuranta ja arviointi esimiehelle helpompaa. Alisuoriutumisen ennaltaehkäisyn kannalta tulisi esimiehen kiinnittää huomiota työntekoa seuratessaan esimerkiksi työntekijän käyttäytymisen muutoksiin. Usein työntekijän ylikuormittuminen näyttäytyy ensimmäiseksi juuri pieninä muutoksina hänen käyttäytymisessään, kuten esimerkiksi vaikka vetäytymisenä kanssakäymisestä muiden työntekijöiden kanssa tai muunlaisena apaattisuutena. Tällöin jatkuvalla työnteon seurannalla esimies voi parhaassa tapauksessa havaita ja puuttua työntekijän ylikuormittumisen ennen kuin stressitila pahenee ja heikentää työntekijän työponnistusta siinä määrin, että se näyttäytyy työntekijän alisuoriutumisena.

Viimeiseksi alisuoriutumisen ennaltaehkäisykeinoksi tässä tutkielmassa katsottiin kehityskeskustelut. Kehityskeskustelun tarkoituksena ei ole olla yksipuolinen palautteen antotilaisuus, vaan vuorovaikutteinen keskustelu, jonka perustana on esimiehen ja työntekijän molemminpuolinen luottamus ja arvostus. Luottamuksen ja

arvostuksen vallitessa on esimiehen helpompi rohkaista työntekijää avautumaan mahdollisesti hänen työnsuorittamiseensa liittyvistä ongelmista tai haasteista. Tällä tavoin esimerkiksi työn kuormittaviin tekijöihin voidaan puuttua ennen kuin ne johtavat työntekijän alisuoriutumiseen. Kehityskeskusteluiden avulla esimies voi myös vahvistaa työsuhteen alussa luotua psykologista sopimusta, esimerkiksi selkeyttämällä työntekijälle asetettuja tavoitteita tai työnsuorittamiseen liittyviä muita tekijöitä.

Huolimatta edellä läpikäydyistä alisuoriutumisen ennaltaehkäisykeinoista on kuitenkin mahdollista, että aikaansaamattomuutta tai muuten puutteellisia työsuorituksia ilmenee työpaikalla. Mikäli työnantaja havaitsee TTurvL:ssa mukaisen tarkkailuvelvollisuutensa puitteissa työntekijän alisuoriutuvan, tulee hänen puuttua tilanteeseen. Yksittäisen työntekijän alisuoriutumista voidaan tarkastella myös laajemmasta näkökulmasta, jolloin voidaan ajatella, että yksittäisen työntekijän alisuoriutuminen voi johtaa töiden epätasaiseen jakaantumiseen työpaikalla. Tällöin jonkun työntekijän työkuorma voi kasvaa siinä määrin, että se aiheuttaa kyseisen työntekijän ylikuormittumista. Tämänkaltaiseen tilanteeseen on työnantajan puuttuttava TTurvL 5 luvun 25 §:ssä säädetyn toimivelvollisuuden velvoittamana.

Esimies voi puuttua työntekijän moitittavaan käytökseen varoituksen lisäksi myös lievemmillä käytännöillä, kuten nuhtelulla, kehotuksella ja huomautuksella. Esimies voi esimerkiksi kehottamalla pyrkiä vaikuttamaan työntekijän työtuloksen paranemiseen, joka voi olla toimivakin tapa alisuoriutumistilanteissa. Yhteistä näille kaikille lievemmillä kurinpidollisille menettelyille on, että niiden tarkoituksena on antaa työntekijälle mahdollisuus korjata toimintaansa ennen varoituksen antamista. Nämä lievemmat kurinpidolliset keinot lisäävätkin esimiehen työkaluja, joilla puuttua alisuoriutumiseen, mutta näiden käytön yhteydessä on kuitenkin huomioitava TSL 2 luvun 2 §:n 3 momentin tasapuolisen kohtelun vaatimus. Tällä tarkoitetaan sitä, että vastaavanlaisesta rikkeestä on annettava sama kurinpidollinen seuraamus riippumatta työntekijästä, kuten tapauksen (TT:2018-95) ratkaisusta oli tulkittavissa. Kyseisessä tapauksessa työnantaja oli käyttänyt eri kurinpidollisia käytäntöjä vastaavanlaisten

rikkeiden kohdalla, minkä johdosta työnantajalla ei ollut tuomioistuimen mukaan oikeutta irtisanoa työntekijän työsopimusta.

Alisuoriutumistilanteissa on työnantajan lähtökohtaisesti TSL 7 luvun 2 §:n 3 momentin mukaisesti varoitettava työntekijää ennen työsopimuksen irtisanomista. Työtuomioistuin on tapauksen (TT:1991-4, TT:2004-7) ratkaisussaan katsonut, että mikäli työntekijän rikkomukset ovat vähäisiä, tulee työntekijää olla varoitettu vastaavasta syystä, jotta irtisanomisedellytykset täyttyisivät. Työtuomioistuin on myös katsonut (TT:2005-17), että mikäli työntekijän aikaisemmin saamat varoitukset liittyvät eri asioihin ei niillä ole suoranaista merkitystä irtisanomisperusteen täyttymisen arvioinnissa. Toisaalta tapauksen (TT:1982-104) ratkaisusta kävi ilmi, että mikäli annettujen varoitusten perusteena olleet rikkeet ilmentävät toistensa suhteen vastaavan kaltaista välinpitämättömyyttä, huomioidaan ne irtisanomiskynnyksen ylittymistä arvioitaessa. Varoituksen voimassaolo on vastaavasti oikeuskäytännön (TT:2000-40, TT:2002-53, TT:2002-79) perusteella hyvin tapauskohtaista ja edellyttää harkintaa. Työnantajan tulee siis alisuoriutumistilanteisiin liittyvän varoituksen käytön yhteydessä huomioida, että työntekijää tulee olla varoitettu vastaavasta syystä, jotta irtisanomisedellytykset täyttyisivät. Tosin, mikäli varoitusten perusteena olleet rikkeet ilmentävät vastaavanlaista välinpitämättömyyttä työtehtäviä kohtaan, huomioidaan ne irtisanomiskynnyksen ylittymistä arvioitaessa. Työnantajan on myös kiinnitettävä huomiota varoituksen "vanhenemiseen", joka on aina tapauskohtaista ja edellyttää harkintaa.

Tutkituissa oikeustapauksissa (TT:1983-103, TT:2014-104) työntekijän alisuoriutumista kuvattiin aikaansaamattomuutena tai passiivisuutena. Mikäli työntekijä alisuoriutuu selkeästi aikaansaamattomuuden tai muunlaisen passiivisuuden johdosta tulisi esimiehen huomioida tämä varoittamisen yhteydessä. Jos työntekijän aikaansaamattomuuden taustalla vaikuttaa stressitila ja sen aikaansaamat kustannukset, ei pelkkä varoittaminen täytä välttämättä tosiasiallisesti lain esitöissä tarkoitettua mahdollisuutta antaa työntekijän korjata menettelyään. Päinvastoin stressitilassa oleva työntekijä voi kokea varoituksen työnantajalta tulevana paineena, joka entisestään pahentaa työntekijän stressitilaa, jolloin työntekijän



aikaansaamattomuus ennemminkin pahenee kuin vähenee. Työnantajan tulisikin viimeistään ennen kurinpidollisten menettelyjen käyttöä selvittää perusteellisesti, mistä työntekijän alisuoriutuminen johtuu, jotta hän kykenisi valitsemaan oikean tavan puuttua tilanteeseen sekä tällä tavoin auttaa työntekijää korjaamaan menettelyään. Mikäli työnantaja päättää varoittaa työntekijää, tulee hänen antaa työntekijälle riittävästi aikaa korjata menettelyään. Hallituksen esitöiden (HE 157/2000 vp, 101) mukaisesti yhtenä varoituksen tarkoituksena on juuri antaa työntekijälle mahdollisuus korjata menettelyään. Sitä kuinka pitkän tämän ajan tulee ei ole määritelty TSL:ssa, mutta tapauksen (TT:2014-104) perusteella viisi viikkoa on työtuomioistuimen mukaan liian lyhyt aika. Oikeuskäytännöstä voidaan myös tulkita (THO 27.9.1994 S 94/573), että mikäli työnantaja päätyy varoittamaan työntekijää ja työntekijä syyllistyy vastaavaan rikkeeseen uudelleen, voi tämä johtaa irtisanomisperusteen täyttymiseen.

Ennen työ sopimuksen irtisanomista on TSL 9 luvun 2 §:n mukaisesti työnantajan on varattava työntekijälle mahdollisuus tulla kuulluksi. Kuulemisvelvoitteen käyttäminen on työntekijän päätettävissä ja sen tarkoituksena on tuoda esille ne tekijät, joiden perusteella työnantaja on irtisanomassa työ sopimusta. Kuulemisvelvoitteen lisäksi työnantajalla on TSL 7 luvun 2 §:n 4 momentin mukaisesti velvollisuus selvittää voitaisiinko työntekijä sijoittaa muihin tehtäviin, jotta irtisanomiselta vältyttäisiin. Korkein oikeus on tapauksen (KKO:1993:145) ratkaisussa linjannut, että mikäli uusien töiden tarjoaminen ei ole työnantajalle kohtuutonta on hän velvollinen irtisanomisen sijasta tarjoamaan niitä. Lisäksi arvio muiden töiden tarjoamisesta tehdään aina tapauskohtaisesti. Tutkituista oikeustapauksista (TT:2001-43) kävi ilmi, että työnantajan tulee tarjota työntekijälle hänen kyvykkyydet huomioiden sopivaa muuta työtä ennen irtisanomista, mikäli tämä ei ole työnantajan näkökulmasta kohtuutonta tai muulla tavoin epätarkoituksenmukaista. Mikäli työnantaja laiminlyö muun työn tarjoamisen velvollisuuttaan ei työ sopimuksen irtisanomis peruste täyty.

Jos kuitenkin edellä käsitellyistä alisuoriutumisen ennaltaehkäisy- ja puuttumiskeinoista huolimatta työntekijä alisuoriutuu edelleen työ tehtävissään, voi työnantaja viimeisenä puuttumiskeinonaan irtisanoa työntekijän. Korkein oikeus on tapauksen (KKO:2014:98) ratkaisussa linjannut, että työntekijän työ suorituksen

jäädessä puutteelliseksi, johtuen hänen kyvyttömyydestään tai passiivisuudestaan voidaan tämä katsoa hyväksyttäväksi työsuhteen irtisanomisperusteeksi. Irtisanomisperusteen täyttymisen kannalta olennaista on kuitenkin se, että esimerkiksi vaaditusta työtuloksesta jääminen on luettavissa työntekijän syyksi. Tämän lisäksi irtisanomisen laillisuuden kokonaisarviointissa huomioidaan työntekijän menettelyjen moitittavuuden aste ja kesto sekä se, onko laiminlyönti kohdistunut työsuhteen kannalta olennaisiin velvollisuuksiin.

Työntekijän suojelun periaatteen pohjalta alisuoriutumiseen liittyvissä oikeustapauksissa on vakiintuneena käytäntönä se, että näyttötaakka työntekijän laiminlyönnin olennaisuudesta sekä siitä, että laiminlyönti on luettavissa työntekijän syyksi, on työnantajalla. Tapauksen (TT:1981-57) yhteydessä työnantaja ei kyennyt täyttämään todistustaakkaansa ja näyttämään toteen, että työntekijän heikot myyntitulokset olisivat olleet seurausta työntekijän viaksi luettavasta syystä. Työnantajan tulisivin jo ennen irtisanomistoimenpiteisiin ryhtymistä huomioida, että hänellä on työntekijän suojelun periaatteen johdosta velvollisuus kyetä osoittamaan, että työntekijän alisuoriutuminen on luettavissa hänen viakseen. Onnistuneen esimiestyön johdosta työnantajan tulisi olla perillä työntekijän työsuorituksen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä jo TTurvL:n mukaisen tarkkailu- ja toimivelvollisuuden velvoittamana, paljon ennen irtisanomistoimenpiteisiin ryhtymistä. Mikäli esimiestyö on suoritettu huolellisesti alisuoriutumisen ennaltaehkäisyn ja puuttumisen näkökulmasta on hyvin epätodennäköistä, että oltaisiin tapauksen (TT:1981-57) kaltaisten näyttöön liittyvien ongelmien parissa, vaikka irtisanominen olisi edennyt riita-asiaksi tuomioistuimeen.

Korkein oikeus on tapauksen (KKO:2014:98) ratkaisussaan linjannut, että mikäli työntekijän alisuoriutumisen taustalla on tekijöitä, jotka ovat työntekijän vaikutusvallan ulkopuolella ei tällöin alisuoriutumista voida lukea yksinomaan työntekijän viaksi. Tapauksen (TT:1984-107) ratkaisussaan työtuomioistuin päätyi vastaavaan ratkaisuun. Tämä tukee näkemystä siitä, että mikäli työnantaja on suorittanut huolellisesti velvollisuutensa alisuoriutumisen ennaltaehkäisyn ja puuttumisen näkökulmasta on hyvin epätodennäköistä, että oltaisiin tapauksen (TT:1984-107)

kaltaisten näyttöön liittyvien ongelmien parissa. Molempien tapausten (TT:1981-57, TT:1984-107) yhteydessä oltaisiin myös luultavimmin päädytty erilaiseen lopputulokseen, mikäli työnantaja olisi kyennyt näyttämään, että laiminlyönnin syy olisi ollut työntekijässä ja, että laiminlyöntiin ei olisi vaikuttanut mikään työntekijän vaikutuspiirin ulkopuolinen tekijä.

Työnantajan tulee myös kiinnittää huomiota alisuoriutumisen keston ja työntekijän työkokemuksen väliseen suhteeseen, kuten tapauksen (TT:1982-164) yhteydessä kävi ilmi. Kyseisen tapauksen (TT:1982-164) irtisanomisperusteen täyttymistä koskevassa kokonaisharkinnassa tuomioistuin katsoi, että huolimatta siitä, että työtehtävien puutteellinen suorittaminen voitiin lukea työntekijän syyksi, oli kolme kuukautta kestänyt alisuoriutuminen liian lyhyt suhteessa kaksikymmentä vuotta kestäneeseen työsuhteeseen. Toisin sanoen oikeuskäytännössä pitkä työsuhteeseen nähdään huojentavana tekijänä alisuoriutumisen vakavuutta arvioitaessa. Tapauksen (TT:1982-164) yhteydessä ei käynyt ilmi, että työntekijän alisuoriutuminen olisi johtunut hänen puutteellisesta ammattitaidostaan ja tämän lisäksi pitkä työura viittaa myös siihen, että heikentyneen työsuorituksen taustalla oli työponnistustason hetkellinen lasku esimerkiksi stressitilan myötä. Tämä huomioiden tapauksen (TT:1982-164) tuomion voidaankin katsoa viittaavan siihen, että työnantajan tulisi nimenomaisesti pyrittävä selvittämään työponnistuksen laskun ja sitä seuranneen alisuoriutumisen taustalla olevat tekijät ennen irtisanomismenettelyyn ryhtymistä sekä ohjattava, että opastettava työntekijää, jotta työntekijällä olisi tosiasiallinen mahdollisuus korjata toimintaansa riittävän pitkän ajanjakson.

Yhteenvetona tutkitusta alisuoriutumiseen liittyvästä oikeuskäytännöstä voidaan todeta, että merkittävänä tekijänä irtisanomisperusteen täyttymisen kannalta näyttäytyivät työnantajan näyttövelvollisuus laiminlyönnin olennaisuudesta ja siitä, että alisuoriutuminen on luettavissa työntekijän syyksi. Myös johdonmukainen varoituskäytäntö sekä työnantajan velvollisuus tarjota muuta työtä ennen irtisanomista näyttäytyivät tutkitun oikeuskäytännön perusteella asioiksi, jotka vaaditaan alisuoriutumistapauksissa irtisanomiskynnyksen ylittymiseen asiallisen ja painavan syyn kokonaisharkinnassa. Tutkituista oikeustapauksista voitiin myös johtaa päätelmä,

että lainsäädäntö tuo ikään kuin sen minimitason oikeuksien ja velvollisuuksien muodossa, jolla työnantaja toteuttaa jokapäiväistä esimiestyötään. Stressi kuitenkin monimutkaistaa alisuoriutumisen käsitettä siinä määrin, että onnistuakseen alisuoriutumisen ennaltaehkäisyssä ja puuttumisessa tehokkaasti, on esimiehen toiminnan oltava laajempaa ja ”syvempää” kuin mihin lainsäädäntö hänet velvoittaa. Esimerkiksi varoituksen ja perehdyttämisen osalta tutkitusta oikeuskäytännöstä kävi ilmi, että huolimatta siitä, että tuomioistuin katsoi perehdytyksen olleen riittävää ja varoituskäytännön olleen lainmukaista ei näiden lainmukainen toteuttaminen välttämättä täyttänyt lainsäätäjien niille tarkoittamaa perimmäistä tarkoitusta tai merkitystä.

Jatkotutkimuksen osalta olisi todella mielenkiintoista tutkia kuinka suureen osaan työntekijöiden alisuoriutumista työperäinen stressi todellisuudessa liittyy. Kuten tästä tutkielmasta kävi ilmi, vaikuttaa työperäinen stressi työntekijän työsuoritukseen paljon aiemmin, kuin se näkyy missään tilastoissa esimerkiksi työuupumuksen tai masennuksen kautta. Uskonkin, että tulokset voisivat olla jopa yllättäviä, joka varmasti herättäisi mielenkiintoa työnantajien keskuudessa, koska alisuoriutumisen ennaltaehkäisyllä ja torjunnalla voidaan merkittävästi vaikuttaa koko organisaation toiminnan tehokkuuteen ja tätä kautta tulokseen.

## LÄHDELUETTELO

Aarnikoivu, H. (2008) Esimiehenä arjessa. Helsinki, WSOYpro.

Aarnikoivu, H. (2010) Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Helsinki, Talentum Media.

Ahlroth, M. (2015) Häirintä ja syrjintä työpaikalla – ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Porvoo, Edita Publishing Oy.

Autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimus 2020-2021. [verkkodokumentti] [viitattu 10.11.2020] Saatavilla: <https://www.teollisuusliitto.fi/wp-content/uploads/2020/01/Autoalan-kaupan-ja-korjaamotoiminnan-tyoehtosopimus-2020%E2%80%932021.pdf>

Banafshe, R., Tahmores, Ah. & Mohammad, H. (2018) A Comparative study of job performance, occupational stress and general health in nurses of psychiatric and emergency department. Annals of Medical and Health Sciences Research, Vol 8, Issue 4.

Bruun, N. & Koskull, A. (2012) Työoikeuden perusteet. 2. p. Helsinki, Talentum.

Chen, Wq., Wong, Tw. & Yu, Its. (2008) Association of occupational stress and social support with health-related behaviours among Chinese offshore oil workers. Journal Of Occupational Health, Vol 50.

Engblom, M. (2012) Työsuhteen ehdot: määräytyminen, tulkinta ja muuttaminen. 2. p. Helsinki, Talentum media.

Fazeelat, D., Bishopp, S. & Woodhams, J. (2019) Relationships between psychological contract violation, strejss and well-being in firefighters. International Journal of Workplace Health Management, 2019-06-03, Vol.12 (3), p.120-133.

Haapalainen, I. (2005) Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki, Edita.

Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi työsopimuslain, merityösopimuslain sekä julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain muuttamisesta. HE 105/2016 vp.

Hallituksen esitys Eduskunnalle perustuslakien perusoikeussäännösten muuttamisesta. HE 157/2000 vp.

Hallituksen esitys Eduskunnalle työturvallisuuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 59/2002 vp.

Hietala, H., Kaivanto, K., Pystynen, J. & Valvisto, E. (2019) Esimiehen työoikeus. Helsinki, Alma Talent Oy.

Hietala, H., Kahri, T., Kairinen, M. & Kaivanto, K. (2016) Työsopimuslaki käytännössä. 6. p. Helsinki, Alma.

Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. (2019) Työsopimus ja ehdot erityistilanteissa. Helsinki, Alma.

Hietala, H. & Kaivanto, K. (2017) Työsopimus ja johtajasopimus. 6. p. Helsinki, Alma Talent Oy.

Hirvonen, A. (2011) Mitkä Metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan. Helsinki, Yleisen oikeustieteen julkaisuja 17 [verkkodokumentti] [Viitattu 18.4.2020] Saatavilla:

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/225264/hirvonen\\_mitka\\_metodit.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/225264/hirvonen_mitka_metodit.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Husa, J., Mutanen, A. & Pohjolainen, T. (2008) Kirjoitetaan juridiikkaa. 2. p. Helsinki, Talentum.

Ilmarinen (2020) Työkyvyttömyyseläkkeelle jäi yhä useampi – useimmiten taustalla mielenterveyssyyt. [verkkodokumentti] [Viitattu 28.2.2020] Saatavilla:

<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2020/tyokyvyttomyyselakkeelle-jai-yha-useampi--useimmiten-taustalla-mielenterveyssyyt/>

Järvinen, P. (2008) Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki, Talentum Media Oy.

- Järvinen, P. (2014) *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. 8. p. Helsinki, Talentum.
- Järvinen, P. (2012) *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. 2. p. Helsinki, Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. (2016) *Onnistu esimiehenä*. 12. p. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Kairinen, M. (2018) *Työoikeus, juridiikka*. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Ke-Hsin, C., Cheng-Fang, Y., Luo, L. & Mei-Sang, Y. (2011) Association between psychosomatic symptoms and work stress among Taiwan police officers. *The Kaohsiung Journal of Medical Sciences*, Volume 27, Issue 4, April 2011, 144-149.
- Keltikangas- Järvinen, L. (2016) *Hyvät tyypit- temperamentti ja työelämä*. Helsinki, WSOY.
- Keltikangas- Järvinen, L. (2008) *Temperamentti, stressi ja elämänhallinta*. Helsinki, WSOY.
- Keskinen, S. (2005) *Alaistaito- luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. [verkkodokumentti] [Viitattu 15.10.2020] Saatavilla: <https://kaks.fi/julkaisut/alaistaito-luottamus-sitoutuminen-ja-sopimus/>
- Kess, K., Laurila, E. (2016) *Sairauspoissaolot. Esimiehen juridinen näkökulma*. Helsinki, Edita Publishing Oy.
- Ketola, H. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välinenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä*. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.
- Kontoniemi, M. (2003) *”Milloin sinä otat itseäsi niskasta kiinni?” Opettajien kokemuksia alisuoriutujista*. Jyväskylä, University of Jyväskylä.

Koskinen, S. (2004) Velvollisuus antaa varoitus työsopimuksen irtisanomisen edellytyksenä. [verkkodokumentti] [Viitattu 1.11.2020] Saatavilla: [https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/defensor\\_legis/2366.pdf](https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/defensor_legis/2366.pdf)

Koskinen, S. (2005) Harhaanjohtaminen työsopimusta tehtäessä. [verkkodokumentti] [Viitattu 19.10.2020] Saatavilla: <https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/artikkelit/2717.pdf>

Koskinen, S. (2011) Työsopimuslain mukainen koeaika [verkkodokumentti] [Viitattu 29.10.2020] Saatavilla: <https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/artikkelit/7901.pdf>

Koskinen, S. (2013) Työsuhdeturva. Versio 4.0. [verkkodokumentti] [Viitattu 20.10.2020] Saatavilla: <https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/artikkelit/11471.pdf>

Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. (2008) Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Helsinki, Alma Talent Oy.

Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. (2012) Työsuhteen päättäminen. 2. p. Helsinki, Talentum Media.

Koskinen, S. & Ullakonoja, V. (2016) Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. 4. p. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Koskinen, S. (2014) Alisuoriutuminen työsopimuksen päättämisperusteena. [verkkodokumentti] [Viitattu 22.10.2020] Saatavilla: [www.edilex.fi/oikeustieto/13337](http://www.edilex.fi/oikeustieto/13337)

Koskinen, S. & Dahlström, T. (2018) Alisuoriutuminen työssä. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES 2020-2021. [verkkodokumentti] [viitattu 10.9.2020] Saatavilla: [www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2020-2021](http://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2020-2021)

Li, An. & Tan, Hh. (2013) What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. Journal of Organizational Behavior, 34, 407–425.



Lyly- Yrjänäinen, M. (2018) Työolobarometri 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 32/2018. [verkkodokumentti] Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-345-0>

Manka, M. & Manka, M. (2016) Työhyvinvointi. Helsinki, Talentum Pro.

Markkanen, M. (2009) Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki, Talentum.

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2009) Työyhteisötaidot. Kuopio, Unipress.

Nieminen, K. (2009) Heikko tulos irtisanomisperusteena. Palveluesimies, 5/2009Kaupanalan esimiesliitto KEY ry:n jäsenlehti.

Nummelin, T. (2008) Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki, WSOYpro.

Parnila, K. (2017) Työsuhteen päättäminen käytännönläheisesti. Helsinki, Helsingin Kamari Oy.

Parnila, K. (2017) Työsuhde tutuksi. Esimiehen selviytymisopas. 2. p. Helsinki, Kauppakamari.

Penttilä, M. (2017) Alisuoriutuminen vai ylikuormittuminen? [verkkodokumentti] [Viitattu 28.2.2020] Saatavilla: <https://www.eilakaisla.fi/blogi/alisuoriutuminen-vai-ylikuormittuminen>

Rautiainen, H. & Äimälä, M. (2008) Työsopimuslaki. 5. p. Helsinki, Talentum Media

Reis, S. M., & McCoach, D. B. (2000). The underachievement of gifted students: What do we know and where do we go? Gifted Child Quarterly, Vol 44, No 3.

Rikkilä, P. (2011) Myyntitavoitteiden saavuttamatta jääminen ja työsuhteen irtisanominen. [verkkodokumentti] Saatavilla: [www.edilex.fi/oikeustieto/8418](http://www.edilex.fi/oikeustieto/8418)

Saarinen, M. (2015) Työsuhteen pelisäännöt. 8.p. Helsinki, Talentum Pro.

Salgado, J., Blanco, S. & Moscoso, S. (2019) Subjective well-being and job performance: Testing of a Suppressor Effect. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol 35.

Salminen, J. (2015) *Työntekijän vastuut ja työelämätaidot*. 2.p. Helsinki, J-Impact Oy.

Saloheimo, J. (2016) *Työturvallisuus – perusteet, vastuut ja oikeusturva*. Helsinki, Talentum Pro.

Siiki, P. (2002) *Työturvallisuuslainsäädäntö – Työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja oikeudet*. [verkkodokumentti] [Viitattu 28.10.2020] Saatavilla: <https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/kirjat/5521.pdf>

Skurnik- Järvinen, H. (2013) *Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet käytännönläheisesti*. 2. p. Helsinki, Helsingin Kamari Oy.

Terveystalo (2019) *Näin Suomi voi: ahdistuneisuushäiriöt ovat kasvaneet merkittävästi*. [verkkodokumentti] [Viitattu 28.2.2020] Saatavilla: <https://www.terveystalo.com/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Nain-Suomi-voi-Ahdistuneisuushairiot-ovat-kasvaneet-merkittavasti/>

Tiitinen, K. & Kröger, T. (2012) *Työsopimusoikeus*. 6. p. Helsinki, Talentum.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi.

Tuomikoski, M. (2016) *Tuore tutkimus paljastaa: työuupumus muuttaa aivojen toimintaa*. [verkkodokumentti] [Viitattu 28.2.2020] Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-8748057>

Tähtinen, O. & Parnila, K. (2017) *Työsopimuslaki käytännönläheisesti*. Helsinki, Helsingin Kamari Oy.

Valpola, A. (2013) *Onnistu kehityskeskustelussa*. Helsinki, Talentum.

Wright, Thomas A., Bonnet, Douglas G. & Sweeney, Dennis A. (1993) Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.66, pp.277–284.

Work Finland (2020) Työpaikalla puettava teknologia: ystävä vai vihollinen? [verkkodokumentti] [Viitattu 28.2.2020] Saatavilla: <https://www.regus.fi/work-finland/workplace-wearables-friend-or-foe/>

Yada, H., Abe, H., Omori, H., Ishida, Y. & Katoh, T. (2017) Job-related stress in psychiatric assistant nurses. *Nursing Open*, Vol 5. pp. 15-20.

Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B. & Bravo, J. (2007), “The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis”, *Personnel Psychology*, Vol. 60 No. 3, pp. 647-680.

Äimälä, M. & Kärkkäinen, M. (2017) Työsopimuslaki. 5. p. Helsinki, Alma Talent.

Äimälä, M., Nyysölä, M. & Åström, J. (2019) Työoikeus. Helsinki, Talentum Media.

Österberg, M. (2015) Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki, Helsingin seudun kauppakamari.