

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Business and Management

Kauppätiede

Laskentatoimi

Suvi Aalto

**TYÖNTEKIJÄN EPÄASIALLISEN KÄYTTÄYTYMISEN  
ENNALTAEHKÄISY JA PUUTTUMINEN**

Työn tarkastajat: Tutkijaopettaja Helena Sjögren  
Professori Satu Pätäri

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

School of Business and Management

Laskentatoimen maisteriohjelma

Suvi Aalto

Työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisy ja puuttuminen

Pro gradu -tutkielma

2020

107 sivua

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Helena Sjögren ja Professori Satu Pätäri

Hakusanat: Työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen, työlainsäädäntö, työsopimuksen päättäminen

Pro gradu- tutkielman tarkoituksena on tutkia työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen ilmentymistä työyhteisöissä sekä työnantajan mahdollisuuksia ennaltaehkäistä ja puuttua tällaiseen käyttäytymiseen. Tutkimusten perusteella työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen on hyvin yleinen ongelma työyhteisöissä, jonka vuoksi työnantajien olisi tarpeellista tietää kuinka sitä voidaan ennaltaehkäistä sekä puuttua tarpeen vaatiessa. Työlainsäädäntö asettaa sekä työntekijälle että työnantajalla oikeuksia ja velvollisuuksia, joiden tavoitteena on turvata työyhteisöjen työturvallisuus ja työhyvinvointi. Työntekijän tulee velvollisuuksiensa mukaisesti muun muassa välttää muihin kohdistuvaa epäasiallista käyttäytymistä. Työnantajalla on työturvallisuuslain mukaan puuttumis- ja toimintavelvollisuus, mikäli työyhteisössä esiintyy epäasiallista käyttäytymistä, joka voi aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden terveydelle. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa organisaation taloudelliseen tehokkuuteen, tuloksellisuuteen, innovatiivisuuteen sekä työhyvinvointiin. Työyhteisössä esiintyvä epäasiallinen käyttäytyminen aiheuttaa henkistä ja sosiaalista kuormitusta sekä vaarantaa työntekijöiden työterveyden. Näiden lisäksi epäasiallinen käyttäytyminen vaikuttaa haitallisesti työntekijöiden työmotivaatioon ja työpanoksen laatuun sekä organisaation taloudelliseen suoriin.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Master's degree Programme in Accounting

Suvi Aalto

Prevention and intervention of employee's inappropriate behavior

Master's thesis

2020

107 pages

Examiners: Associate Professor Helena Sjögren and Professor Satu Pätäri

Keywords: Employee's inappropriate behavior, labor legislation, termination of employment contract

The purpose of the master's thesis is to study the employee's inappropriate behavior in work communities and the employer's ability to prevent and intervene in such behavior. Studies show that employee's inappropriate behavior is a very common problem in work communities, which makes it necessary for employers to know how to prevent and intervene it. Labor legislation regulate rights and obligations on both the employee and the employer in order to ensure occupational safety and well-being in work communities. In accordance with her/his duties, the employee must, inter alia, avoid inappropriate behavior towards others. According to the Occupational Safety and Health Act, the employer has an obligation to intervene and act if there is inappropriate behavior in the work community that may cause harm or danger to the health of employees. A good work atmosphere affects the organization's financial efficiency, profitability, innovation and well-being at work. Inappropriate behavior in the work community causes mental and social strain and endangers the occupational health of employees. In addition to these, inappropriate behavior adversely affects employees work motivation and the quality of work input, as well as the financial performance of the organization.

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	3
1.2 Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....	5
1.3 Teoreettinen viitekehys .....	6
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	8
2. TYÖSUHTEEN SÄÄNTELY JA ALAISEN EPÄASIALLINEN KÄYTTÄYTYMINEN .....	10
2.1 Työsuhteen oikeudellinen sääntely ja käyttäytymistä säätelevät lait .....	11
2.2 Epäasiallinen käyttäytyminen .....	16
2.3 Epäasiallisen käyttäytymisen taustatekijät .....	19
2.4 Epäasiallisen käyttäytymisen oikeudellinen määrittely .....	23
3. TYÖNTEKIJÄN KÄYTTÄYTYMISELLE ASETETUT VELVOLLISUUDET JA ESIMIESTYÖN OIKEUDELLINEN SÄÄNTELY .....	26
3.1 Työntekijän käyttäytymiselle asetetut velvollisuudet työsuhteessa .....	27
3.2 Työnantajan ja esimiehen työoikeudelliset kehykset .....	33
4. TYÖNANTAJAN MAHDOLLISUUDET ENNALTAEHKÄISTÄ JA PUUTTUA TYÖNTEKIJÄN EPÄASIALLISEEN KÄYTTÄYTYMISEEN .....	45
4.1 Työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisy .....	45
4.2 Työntekijän epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen .....	53
5. TYÖNTEKIJÄN EPÄASIALLINEN KÄYTTÄYTYMINEN OIKEUSKÄYTÄNNÖSSÄ .....	67
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	83
LÄHDELUETTELO .....	100

## **LYHENTEET**

HE Hallituksen esitys

KKO Korkein oikeus

Tasa-arvoL Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986)

TSL Työsopimuslaki (26.1.2001/55)

TT Työtuomioistuin

TTurvL Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738)

YVL Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)

## **OIKEUSTAPPAUSLUETTELO**

KKO 2014:44

KKO 2017:27

TT:1988-13

TT:1987-17

TT:2001-48

TT:2001-64

TT:2003-10

TT:2005-31

TT:2005-125

TT:2006-105

TT:2007-52

TT:2011-17

TT:2012-19

TT:2012-120

TT:2012-141

TT:2013-191

TT:2014-79

TT:2014-129

TT:2016-64

TT:2018-79

TT:2018-95

TT:2018-109

## 1. JOHDANTO

Julkinen keskustelu työyhteisöjen ongelmista ja huonosta ilmapiiristä kulminoituu usein johtajan ominaisuuksien pohtimiseen. Työyhteisöistä käytävässä keskustelussa monesti pohditaan johtajaan liittyviä ongelmia, johtajan huonoja ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä sekä hänen tekemiään huonoja valintoja. Sanoma- ja aikakauslehtien otsikoissa käydään läpi huonon esimiehen piirteitä ja käyttäytymismalleja ja nettien keskustelufoorumeilta löytyy runsaasti keskusteluja epäonnistuneista esimiehistä ja heidän johtamistyyleistään. Koskinen (2014, 20) mainitsee, että julkisessa keskustelussa tuodaan usein esille huonoja esimiehiä sekä vaaditaan esimiesasemassa työskenteleviltä hyviä esimiestaitoja, kun taas keskusteluun harvoin nousevat huonot alaiset tai heidän käyttäytymisensä. Julkisessa keskustelussa nousee esille jopa ajatus, että huonosti käyttäytyvä alainen on seuraamusta esimiehen huonoudesta ja kykenemättömyydestä. Ala-Heikkilän (2018) haastattelema psykologian professori Liisa Keltikangas-Järvinen mainitsee alaisten hankalan käyttäytymisen olevan suomalaisessa keskustelussa vaiettu aihe. Länsimaiseen johtajuuden oletukseen liittyy vahvasti kaikkivoipuuden ajatus, johtajan oletetaan saavan myös hankalat alaiset kuriin ja vaietaan alaisen vastuusta omaa käyttäytymistään kohtaan.

Tehy Ry ja ROI Talent Management Oy toteutti yhteistyössä vuonna 2012 valtakunnallisen kyselytutkimuksen, jossa tutkittiin epäasiallisen käyttäytymisen yleisyyttä työyhteisöissä sekä sen aiheuttamia inhimillisiä ja taloudellisia vaikutuksia. Tutkimustulosten perusteella selvisi, että vastaajista yli puolet (53 %) kokee tai todistaa epäasiallista käyttäytymistä työyhteisössään jatkuvasti. Tutkimuksen mukaan esimiesasemassa työskentelevät kokevat itseensä kohdistuvaa epäasiallista käyttäytymistä lähes yhtä paljon kuin työntekijät ja asiantuntijat. Tutkimuksen vastaajat valitsivat vaihtoehdoista sen tahon, jonka osalta ovat joutuneet itse kokemaan tai ovat todistaneet jonkun toisen kokevan epäasiallista käyttäytymistä työyhteisössä. Vastausten perusteella epäasiallista käyttäytymistä koetaan työkavereiden tai muiden taholta jopa 74,40 % tapauksista. Esimiesasemassa olevien taholta epäasiallista

käyttäytymistä koettiin 21,43 % ja ylemmän johdon edustajan taholta 4,17 % tapauksista. (Heiskanen 2013, 10) Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta alaisasemassa työskentelevien henkilöiden epäasiallisen käyttäytymisen olevan suurehko ongelma työyhteisöissä, johon puuttumiseen tulisi panostaa.

Ala-Heikkilän (2018) haastatteleva Keltikangas-Järvinen toteaa länsimaisen työelämän tarkastelun keskittyvän vahvasti johtajan rooliin ja hyvän johtajan piirteiden analysoimiseen. Samaan aikaan jätetään kuitenkin täysin tarkastelematta se, ketä johtaja johtaa. Hyvin toimivan työyhteisön luomiseen ja johtajan onnistumiseen vaikuttaa kuitenkin merkittävästi johtajan ja alaisten välinen vuorovaikutussuhde. Tämän vuorovaikutussuhteen muodostumiseen vaikuttavat jokainen sen osapuolista ja tätä kautta myös jokaisella on vastuu omasta käyttäytymisestään. Yksi vaikea alainen voi kuitenkin omalla käyttäytymisellään pilata koko työyhteisön ilmapiirin ja jopa pahimmillaan johtajan elämän. Esimiesliiton (2018) julkaisussa Keltikangas-Järvinen kertoo, että alaisen toimintamallien ja persoonallisuuden merkitys ja vaikutukset työyhteisöön ovat yhtä merkittäviä kuin esimiesasemassa työskentelevän. Aron (2018, 24- 26) mukaan työyhteisön hyvä työilmapiiri vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuloksellisuuteen, innovatiivisuuteen, työhyvinvointiin sekä sen avulla voidaan saavuttaa tehostunutta taloudellista tuottavuutta. Hyvä työilmapiiri voidaan luoda määrätietoisella ponnistelulla, johon vaaditaan jokaisen työyhteisön jäsenen panos.

Työnantajalla on Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) nimissä velvollisuus puuttua työyhteisössä havaittuun epäasialliseen käyttäytymiseen heti siitä tiedon saatuaan. Nopea toiminta on myös työnantajan etu, sillä useimmissa tapauksissa epäasiallinen käyttäytyminen vaikuttaa alentavasti työyhteisön tuottavuuteen sekä kustannusten nousuun työntekijöiden työterveyden vaarantuessa (Työturvallisuuskeskus 2010). Kyselytutkimuksen (Heiskanen 2013, 22) tulosten perusteella epäasiallisen työkäyttäytymisen kokeminen työyhteisössä aiheuttaa kohteelle inhimillisiä seuraamuksia kuten fyysistä, psyykkistä ja emotionaalista turvattomuutta. Tutkimuksen perusteella yksilön inhimillisistä seuraamuksista aiheutuu yritykselle taloudellisia vaikutuksia, sillä epäasiallinen työkäyttäytyminen usein heikentää muun



muassa käyttäytymisen kohteen työn tehokkuutta, sitoutumista organisaatioon sekä nostaa irtisanoutumisen mahdollisuutta. Epäasiallinen käyttäytyminen vaikuttaa koko työyhteisön työilmapiiriin ja sitä kautta työyhteisön jäsenten työpanoksen laatuun ja taloudelliseen suorituskykyyn.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

Tutkielman tarkoituksena on tutkia työntekijän epäasiallista käyttäytymistä sekä työnantajan mahdollisia ennaltaehkäisy- ja puuttumiskeinoja. Tutkielmassa hyödynnetään työlainsäädäntöä sekä johtamisen ja organisaatiopsykologian kirjallisuutta. Epäasiallisen käyttäytymisen termiä ja sen taustatekijöitä määritellään työlainsäädännön, psykologian ja johtamisen näkökulmasta. Lisäksi tutkielman tarkoituksena on tarkastella käsiteltävää ilmiötä oikeuskäytännön kautta perehtyen korkeimman oikeuden ja työtuomioistuimen ratkaisuihin. Tutkimuksen aihe on ollut ajankohtainen jo pitkään, mutta toistaiseksi tehdyt tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan tutkimusteemaa lähinnä johtamisen ja esimiestyön näkökulman kautta. Kuitenkin Tehy Ry ja ROI Talent Management Oy yhteistyössä toteutetun kyselytutkimuksen tuloksista (Heiskanen 2013) voidaan todeta alaisasemassa työskentelevien henkilöiden epäasiallisen käyttäytymisen olevan vakava ongelma. Työpaikkojen huonot ilmapiirit ja työpaikkakiusaaminen ovat todellinen ongelma tällä hetkellä työyhteisöissä ja yhteiskuntamme paheneva työuupumusten ja mielenterveysongelmien tilanne kielii tämän aiheen tutkimisen tarpeellisuudesta. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella työyhteisössä koettu epäasiallinen käyttäytyminen nostaa sairaslomien määrää sekä lisää työkyvyttömyysriskiä (Heiskanen 2013, 22).

Tutkimusrintamalla on ollut vahvasti mielenkiinnon kohteena alaistaitojen tutkiminen, joka on osa tätä tutkimusongelmaa. Muun muassa Strivastava & Saldanha (2008), Organ (1997) sekä Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) ovat tutkimuksissaan perehtyneet alaistaitoihin ja niiden vaikutuksiin organisaatioiden vuorovaikutukseen sekä toiminnan tehokkuuteen. Tämä tutkielma lähestyy samaa aihetta eri näkökulmasta ja tavoitteena on löytää työnantajalle puuttumiskeinot

tilanteeseen, kun alaistaidot eivät kohtaa työyhteisön vuorovaikutus- ja yhteistyövaatimusten kanssa. Tutkimuksella pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat työnantajan mahdollisuudet ennaltaehkäistä ja puuttua alaisen epäasialliseen käyttäytymiseen?
- Miten alaisen epäasiallinen käyttäytyminen voidaan määritellä?
- Miten alaisen epäasiallinen käyttäytyminen ja työnantajan puuttumiskeinot näyttäytyvät oikeuskäytännössä?

Työn tavoitteena on saada selkeytettyä työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen käsitteelle sekä tuoda esille, mitkä ovat työnantajien ja esimiehien mahdollisuudet ennaltaehkäistä ja puuttua alaisen epäasialliseen käyttäytymiseen. Kuten Tehy Ry ja ROI Talent Management Oy toteuttaman kyselytutkimuksen (Heiskanen 2013) tuloksista käy ilmi, niin myös esimies- ja johtotason tehtävissä työskentelevien keskuudessa esiintyy epäasiallista käyttäytymistä. Valta- asemansa puolesta näiden henkilöiden käyttäytyminen voi olla erittäin haitallista. Teemaa on kuitenkin tutkittu tästä näkökulmasta aiemminkin ja esimies asemassa työskenteleville järjestetään koulutuksia ja oppaita hyvään esimiestaitoihin ja käyttäytymiseen. Alaištaitojen koulutus ja työntekijöiden opastus aiheeseen on kuitenkin verrattain vähäistä, jolloin aiemmin esitettyjen tutkimustulosten valossa aiheen tarkempi tutkiminen on oleellista. Tästä syystä tässä tutkimuksessa keskitytään käsittelemään ainoastaan alaisasemassa työskentelevän henkilön epäasiallista käyttäytymistä ja rajauksen ulkopuolelle jäävät esimiehen ja johdon epäasiallinen käyttäytyminen.

Tutkimus keskittyy käsittelemään työyhteisön sisäistä epäasiallista käyttäytymistä ja rajauksen ulkopuolelle jää alaisasemassa työskentelevän epäasiallinen käyttäytyminen yrityksen asiakkaita ja sidosryhmiä kohtaan. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan epäasiallista käyttäytymistä työsopimuslain (26.1.2001/55) ja työturvallisuuslain (23.8.2002/738) säättämien velvollisuuksien pohjalta, pois lukien seksuaalisen häirinnän, jota ei tutkimuksessa ole erikseen määritelty tai käsitelty. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle rajataan yhdenvertaisuuslain (1325/2014) sekä lain

naisten ja miesten tasa-arvosta (8.8.1986/609) säännösten mukainen työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen sekä syrjinnän käsittely. Työnantajan puuttumiskeinoihin perehdyttäessä ja niitä arvioitaessa nämä lain kohdat nousevat kuitenkin esille. Vaikka tutkielmassa rajataan käsittelyn ulkopuolelle työntekijän näiden säännösten mukainen epäasiallinen käyttäytyminen, on kuitenkin oleellista perehtyä näiden lakien säännösten käsittelyyn arvioitaessa työnantajan toimien ja velvollisuuksiensa täyttämisen tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Vartia, Olin, Kalavainen, Joki, & Pahkin (2016, 21) toteavat Työterveyslaitokselle toteuttamassaan Sopuisa työyhteisö-hankkeen raportissaan, että työyhteisöissä tapahtuu systemaattista työpaikkakiusaamista verrattain harvoin, kun taas epäasiallista ja huonoa käyttäytymistä esiintyy lähestulkoon kaikissa organisaatioissa. Tämän vuoksi tutkimus keskittyy tarkastelemaan ilmiötä epäasiallisen käyttäytymisen ja kohtelun näkökulmasta ja rajauksen ulkopuolelle jää systemaattinen työpaikkakiusaaminen.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkielman tutkimusmenetelminä tullaan käyttämään lainoppia ja laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysia. Lainopillinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa voimassa olevan lainsäädännön tutkimista ja erityisesti niiden sisällön tulkintaa ja sen avulla pyritään vastamaan kysymykseen; kuinka käsiteltävässä aktuaalisessa tilanteessa tulisi toimia voimassa olevan oikeusjärjestyksen mukaan (Hirvonen 2011, 21- 22; Husa, Mutanen & Pohjolainen 2008, 20). Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2015). Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta teemasta kuvaus, joka on tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Työn tavoitteena on perehtyä kuinka alaisen epäasiallinen käyttäytyminen näyttäytyy oikeuskäytännössä työtuomioistuimen ratkaisuihin. Lisäksi tavoitteena on arvioida työnantajan ennaltaehkäisy- ja puuttumiskeinoja sekä työsuhteen päättämisperusteita oikeustapauksien ratkaisujen kautta. Tutkielmassa aineistona käytetään kahta

korkeimman oikeuden ratkaisua ja 20 työtuomioistuimen ratkaisua, joiden kautta tulkitaan käsiteltävää teoriaa sekä teorian toteutumista oikeuskäytännössä.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Positiivisuuden ja jopa hurmoksellisuuden korostus ovat olleet viime vuosien vahva trendi työelämän sekä organisaatioiden kehittämisessä ja viestinnässä. Työnteon mielikuvaa on pyritty muokkaamaan vahvasti positiivisemmaksi ja tämän myötä myös käytetyt termit ovat muokkautuneet. Työelämän vaikeuksista on tullut haasteita, irtisanomisista organisaation tervehdyttämistä ja työssä jaksaminen on muokkautunut työn imuksi. Organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen sitoutuneita ja kyvykkäitä työntekijöitä, jolloin houkutelakseen parhaimpia työntekijöitä luokseen yhtiöistä pyritään esittämään mielenkiintoista ja jopa yltiöpositiivistakin mielikuvaa. Vaikka positiivisen suhtautumisen lisäämisellä on usein myönteisiä seurauksia, niin ylitiöpositiivisuudella ja ihannemielikuvien luomisella on myös negatiivisia vaikutuksia. Nämä johdon ja konsulttien maalaamat ylitiöpositiiviset visiot ja ihannemielikuvat eivät vastaa henkilöstön arkisia kokemuksia, jolloin todellisuuden ja lupauksen välinen ristiriita synnyttää väistämättä pettymyksen tunteita, jotka vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työsuorituksiin. Lisäksi ylitiöpositiivisuuden ja ihannemielikuvien vaikutuksesta työntekijöiden odotukset työnantajia ja esimiehiä kohtaan muuttuvat epärealistisiksi ja työpaikan odotetaan vastaavan kaikkiin työntekijän tarpeisiin sekä toiveisiin. Esimerkiksi monilla nuorilla työnhakijoilla on monesti vääristyneet luulot työelämästä ja kohtuuttomat odotukset työnantajaa kohtaan. (Järvinen 2012, 19-20; Pitaloka & Sofia 2014, 10-11)

Esimiehen roolista ja esimiestaidoista on keskusteltu paljon ja monet työelämää tutkivat tutkimukset keskittyvät tutkimaan työelämän konfliktitilanteita lähinnä esimiehen käyttäytymisen ja esimiestaitojen näkökulmasta. Keskinen (2005, 19) mainitsee, että alaitaitojen tutkimus on alkanut Suomessa oikeastaan vasta 2000-luvulla ja alaitaidot on suomalaisessa tutkimuskentässä hyvin vähän käsitelty aihe. Alaitaidot ovat vaikeasti määriteltävissä ja termin yhtenäinen merkitys ei ole vakiintunut. Manka & Manka (2016, 148) mukaan alaisasemassa työskenteleviltä

vaadittavia ominaisuuksia on nimitetty monilla eri termeillä aina organisaatiokansalaisuudesta kansalaistaidoiksi ja alaistaidoista työelämätaidoiksi. Alaistaidot-termin on koettu viestivän liikaa alaisasemasta ja alamaisuudesta, jonka vuoksi nykyisin on siirrytty käyttämään tässä yhteydessä myös termejä työelämätaidot tai työyhteisötaidot. Tässä tutkielmassa näitä taitoja käsiteltäessä käytetään termiä alaistaidot, sillä se kuvastaa laajasti kaikki niitä taitoja, joita yksilö tarvitsee toimiessaan osana työyhteisöä. Aarnikoivu (2010, 89) mukaan kiinnostus alaisilta vaadittavia alaistaitoja kohtaan on kasvanut, koska esimiesten toiminnan ja vastuun loputon korostaminen on laajalti käsitelty. On havaittu, että esimies ei yksin kykene rakentamaan hyvinvoivaa työyhteisöä ja tuloksentekeyttä vaan esimiestaidot ja alaistaidot täydentävät toisiaan. Johtajuus ja alaisuus rakentuvat molemmat vuorovaikutussuhteessa, eikä kumpaakaan ole syytä tarkastella irrallaan vaan ne täydentävät toisiaan (Mönkkänen & Roos 2009, 8; Aarnikoivu 2010, 89).

Yksilön alaistaidot edistävät työyhteisön kanssakäymistä ja vuorovaikutussuhteita, niin alaisen ja esimiehen kuin toisten työntekijöiden välillä. Onnistuneet alaistaidot lisäävät työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja työyhteisön jäsenten hyvinvointia. Alaistaidot ovat työntekijän niin kutsuttu ylimääräinen rooli, joka ei kuulu työntekijän muodollisiin vaatimuksiin eikä sitä määritellä virallisissa sopimuksissa. Alaistaitojen kehittymiseen eivät ainoastaan vaikuta alainen itse tai hänen esimiehensä, vaan myös muut työyhteisön työntekijät. Kriteerit hyvälle alaistaidoille vaihtelevat sen mukaan, kuka niitä arvioi. Usein esimiehien ja alaisten käsitykset hyvistä alaistaidoista poikkeavat toisistaan. Mitä suurempi ristiriita näiden näkemysten välillä on, sitä tehottomampi työyhteisön toiminta on ja sitä todennäköisemmin vuorovaikutussuhteissa syntyy ristiriitoja. (Keskinen 2005, 20-85; Pitaloka & Sofia 2014, 10-13; Podsakoff et al. 2000, 525-526)

Tutkimuksessaan Chamberlain & Hodson (2010, 455) mainitsevat, että myrkylliset työyhteisöt ovat laajalle levinnyt sosiaalinen ongelma, joka vaikuttaa miljooniin ihmisiin maailmanlaajuisesti. Työyhteisöt, joissa esiintyy ihmissuhdekonflikteja, työntekijöiden autonomian puutetta ja epäjärjestystä ovat ongelmallisia niin työntekijöille kuin koko organisaatiolle. Litzky, Eddleston & Kidder (2006, 91-93) toteavat tutkimuksessaan,

että työntekijän poikkeava käyttäytyminen, joka rikkoo organisaation normeja, uhkaa organisaation sekä sen työntekijöiden terveyttä. Tällaiseksi poikkeavaksi käyttäytymiseksi voidaan lukea esimerkiksi tahallinen töiden haittaaminen tai hidastaminen, kielellinen tai fyysinen häiriökäyttäytyminen työyhteisön jäseniä kohtaan tai juorujen ja yrityssalaisuuksien levittäminen.

Työntekijän normeista poikkeava häiriöllinen käyttäytyminen aiheuttaa organisaatioille merkittäviä taloudellisia menetyksiä ja kustannuksia ja voi jopa johtaa liiketoiminnan epäonnistumiseen ja konkurssiin. Tehy Ry ja ROI Talent Management Oy yhteistyössä toteutetun kyselytutkimuksen (Heiskanen 2013, 10-12) perusteella toteutetun laskelman mukaan 5 300 työntekijän organisaatiossa häiriökäyttäytymisen aiheuttama tuottavuuden menetys olisi vuodessa arviolta noin 30,5 miljoonaa euroa. Bennet & Robinson (2003, 248) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen vaikuttaa haitallisesti muiden työyhteisön jäsenten työhyvinvointiin.

Aulan & Siiran (2010, 125) tutkimuksen mukaan organisaation sisäisten konfliktien seuraukset ulottuvat nykyisin yhä laajemmalle kuin koskaan ennen, johtuen työn ja kodin rajapinnan hämärtymisestä sekä organisaatioiden hajautetuimmista rakenteista. Watson & Hoffman (1996, 68-69) tuovat ilmi tutkimuksessaan, että johtajat joutuvat käyttämään jopa 42 % työajastaan konflikteihin liittyviin neuvotteluihin. Koskinen (2014, 2) mainitsee, että esimiehellä on velvollisuus estää häiriökäyttäytymistä työyhteisössä, mutta usein saattaa jäädä epäselväksi, että häiriökäyttäytyminen voi myös kohdistua esimieheen itseensä. Työnantajalla on lainsäädännön mukaan viime kädessä vastuu suojella kaikkia työntekijöitään, myös edustajakseen valittua esimiestä.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen rakenne muodostuu kuudesta pääluvusta. Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto, jossa käsitellään tutkimuksen taustaa, teoreettista viitekehystä sekä asetetaan tutkimukselle tavoitteet, tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymykset.

Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen varsinaista ensimmäistä teorialukua, jossa käydään läpi työsuhteen sääntely ja määritellään epäasiallisen käyttäytymisen termi ja sen taustatekijät. Kolmannessa luvussa perehdytään työntekijän käyttäytymiselle asetettuihin velvollisuuksiin sekä esimiestyön oikeudelliseen kehykseen. Neljännessä pääluvussa käsitellään työnantajan ennaltaehkäisy- ja puuttumiskeinot työntekijän epäasialliseen käyttäytymiseen. Viidennessä pääluvussa on tutkimuksen empiriaosuus, jossa tulkitaan teoriaa oikeustapauksista muodostuvan tutkimusaineiston kautta. Lopuksi luvussa kuusi tehdään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset empirian pohjalta nousseista tuloksista.

## **2. TYÖSUHTEEN SÄÄNTELY JA ALAISEN EPÄASIALLINEN KÄYTTÄYTYMINEN**

Tämän hetkinen työelämä ja sen aiheuttamat henkiset paineet ovat kehittyneet vaativammiksi ja muutoksen käydessä yhä nopeammaksi, kilpailun kiristyessä ja kansainvälistyessä, ei helpotusta ole myöskään tulevaisuudessa näkyvissä. Työn muodot ovat siirtyneet yhä enemmän yhteistyöhön perustuviin projekteihin, tiimeihin ja verkostoihin, jolloin työelämän asettamat vaatimukset henkilöiden sosiaalisille taidoille ja yhteistyökyvyille korostuvat entisestään. Työntekijöiden tulee kyetä uusien asioiden ja tehtävien nopeaan omaksumiseen sekä paremman tuloksen tuottamiseen. Nämä vaatimukset aiheuttavat kiristyvää kilpailua ja vertailua myös työyhteisöjen sisällä työntekijöiden välillä. Työelämä vaatii sekä yksilöiltä että yhteisöiltä hyvää sopeutumiskykyä alati muuttuviin tilanteisiin sekä parempaa kiireen ja työn henkisen rasittavuuden sietokykyä. Kasvaneet vaatimukset ja sen myötä kasautuvat paineet ovat lisänneet työorganisaatioiden ilmapiiriongelmaa ja ristiriitoja luoden lisääntyneen konfliktiherkkyden. (Järvinen 2014, 21; Nummelin 2008, 15)

Työyhteisöt muodostuvat toisistaan poikkeavien persoonallisuuksien omaavien yksilöiden joukosta, jotka kaikki hahmottavat ympäröivää elämää ja sen tapahtumia hieman eri tavalla. Tästä johtuen täysin harmonisesti toimivaa ristiriidatonta työyhteisöä on mahdoton ja jopa tarpeeton saavuttaa. Nämä työyhteisön ristiriidat ja konfliktiherkkyys muodostuvat kuitenkin ongelmaksi siinä vaiheessa, kun niiden olemassa olo alkaa vaikuttaa työyhteisön työilmapiiriin ja sitä kautta työntekijöihin, vieden työn tekemiseltä mielekkyyden ja tehokkuuden. Pahimmillaan ratkaisemattomat ristiriidat, epäasiallinen käyttäytyminen ja työyhteisön konfliktitilanteet johtavat yksilöiden pahoinvointiin sekä työyhteisön tuottavuuden ja tuloksellisuuden heikentymiseen. Parhaan suojan tällaisten negatiivisten tilanteiden ehkäisemiseen tarjoavat asiallinen työkäyttäytyminen, työyhteisötaidot, toimiva työilmapiiri sekä onnistunut johtaminen. Vähimmäisvaatimuksena työyhteisölle ja sen jäsenille on noudattaa lainsäädännön asettamia velvoitteita. (Kess & Ahlroth 2012, 12; Työturvallisuuskeskus 2017, 3-21)



## 2.1 Työsuhteen oikeudellinen sääntely ja käyttäytymistä säätelevät lait

Työnantajan ja työntekijän välistä työsuhdetta sekä osapuolten velvollisuuksia ja oikeuksia säännellään työlainsäädännöllä, joka on pakottavaa oikeutta. Pakottavan oikeuden mukaisesti työsuhteen osapuolet eivät voi keskinäisin sopimuksin sopia, ettei työlainsäädäntöä noudatettaisi. Työlainsäädäntöä sovelletaan kaikkiin työsuhteen tunnusmerkit täyttäviin osapuolten välisiin oikeussuhteisiin. Työsuhteen katsotaan syntyneeksi, kun työntekijä aloittaa työn tekemisen eikä se edellytä kirjallisen työ sopimuksen tekemistä. (Äimälä & Kärkkäinen 2017, 21; Hirvonen, Tuomola & Tuominen 2007, 11-12) Työsuhdetta säännellään usealla eritasoisella sääntelykeinoilla, joista pakottavaa työlainsäädäntöä ovat muun muassa työ sopimuslaki ja työturvallisuuslaki. Eritasoiset sääntelykeinot muodostavat työoikeudellisen systeemin eli työsuhteen normiston, jolle on määritelty soveltamisjärjestys ristiriitatilanteiden välttämiseksi. Työsuhteen normiston soveltamisjärjestys on seuraava:

1. ehdottomat lain säännökset
2. työehtosopimuksen normimääräykset
3. lainsäännökset, joista voidaan poiketa työehtosopimuksella
4. työ sopimus ja sopimuksen veroiset käytännöt
5. työ säännöt, työ määräykset ja niitä vastaavat määräykset
6. työehtosopimusnormit, joista voidaan sopia poikkeavasti työ sopimuksella
7. tahdonvaltaiset lainsäännökset
8. tavanomainen oikeus

Soveltamisjärjestyksen mukaisesti ylemmän tasoista säädöstä sovelletaan ennen alemman tasoista säädöstä eikä ylemmän tasoisesta säädöksestä ole mahdollista poiketa alemman tasoisella säädöksellä. Tämän mukaisesti työsuhteen osapuolten kahdenvälisellä sopimuksella ei voida poiketa pakottavan lainsäädännön määräyksistä. (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2019a, 28; Kairinen 2018; Parnila 2017, 30) Mikäli työlainsäädännöstä ei löydy sitovaa säännöstä jostakin työsuhteen ehdosta, voidaan siitä osapuolten kesken sopia, kuitenkin niissä rajoissa etteivät ehdot riko yleisiä kohtuullistamissäännöksiä. Näiden tarkoituksena on turvata työntekijää kohtuuttomien ehtojen varalta. (Skurnik- Järvinen 2013, 15) Työsuhteen alkaessa

normiston mukaiset työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet astuvat voimaan molempia osapuolia sitovasti (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2019).

### **Tulkintaperiaatteet**

Työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen kohdalla työoikeuden keskeisistä tulkintaperiaatteista merkityksellisiä ovat työntekijän suojeluperiaate ja työnantajan tulkintaetuoikeus. Työntekijän suojeluperiaate tulee esille erityisesti tilanteissa, joissa sopijaosapuolilla on näkemuseroja, tällöin työnantajalla on lähtökohtaisesti aina näyttövelvollisuus eli todistustaakka. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi irtisanomisten kiistatilanteet, joissa näyttövelvollisuus on työnantajalla ja työntekijä voi pelkästään kiistää perusteet. Myös tapauksissa, joissa työntekijä on itse irtisanoutunut, tulee työnantajan kyetä todistamaan tämä, mikäli asiasta tulisi jälkikäteen kiistatilanne. Tulkintasääntönä työntekijän suojeluperiaate näyttäytyy niin, että epäselvissä tulkintatilanteissa asia yleensä ratkaistaan aina työntekijän eduksi. (Hietala et al. 2019a, 28-32; Hietala & Kaivanto 2017, 41-45)

Työnantajan tulkintaetuoikeus on tarkoitettu työntekijän suojeluperiaatteen vastapainoksi. Tulkintaetuoikeuden mukaisesti työoikeuden kontrolli tehdään jälkikäteisesti eikä työnantajalla näin ole etukäteen velvollisuutta tarkistaa toimenpiteen oikeellisuutta tuomioistuimelta. Tilanteessa, jossa irtisanominen tulkittaisiin jälkikäteen lainvastaiseksi, ei työnantajalla kuitenkaan ole velvollisuutta palauttaa työsuhdetta. Työnantajalla on kuitenkin tässäkin tapauksessa velvollisuus huolehtia esimerkiksi palkanmaksun oikeellisuudesta. Poikkeuksena työnantajan tulkintaetuoikeuteen on kuitenkin työturvallisuuslain mukainen työntekijän oikeus pidättäytyä työn suorittamisesta, mikäli siitä aiheutuu vakavaa vaaraa työntekijän omalle tai työyhteisön muiden jäsenien terveydelle tai hengelle. Työntekijän on kuitenkin ilmoitettava työstä pidättäytymisestä ja sen syystä välittömästi työnantajalla tai hänen edustajalle. Työstä pidättäytymisen oikeus jatkuu niin kauan, kuin työnantaja on kyennyt poistamaan terveydelle haitalliset vaaratekijät tai muutoin huolehtinut, että työ on mahdollista suorittaa turvallisesti. (Hietala et al. 2019a, 28-32; Hietala & Kaivanto 2017, 41-45)

## **Työsopimuslaki (26.1.2001/55)**

Työsopimus on sopijaosapuolten vastavuoroinen sopimus, jolla sovitaan työntekijän työvoiman antamista työnantajan käytettäväksi tietyin korvaus- ja aikaehdoin (Kairinen 2018). Työsopimuslain 1 luvun 1 §:ssä on säädetty lain soveltamisala: *Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan*. TSL on pakottavaa oikeutta ja sitä sovelletaan kaikissa työsuhteissa, jotka täyttävät edelletyt tunnusmerkit (Parnila 2017, 32). Työehtosopimuksella eikä sopijaosapuolten keskinäisellä sopimuksella voida sopia lain soveltamatta jättämisestä työsuhteessa, joka täyttää TSL säädetty tunnusmerkit (Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivanto 2016, 30).

Työsopimuslaki sääntelee muun muassa työnantajan ja työntekijän yleisiä velvollisuuksia työsuhteessa sekä työsopimuksen irtisanomisen ja purkamisen ehtoja. Työsopimuslain lähtökohtana on heikomman osapuolen suojelun periaate, sillä työsuhteen osapuolten välillä ei ole tasavertainen neuvottelusuhde. Tämän vuoksi suojan kannalta tärkeimmät säännökset on säädetty pakottavaksi, jolloin niistä ei voida keskinäisellä sopimuksella poiketa heikomman osapuolen vahingoksi. (Hietala et al. 2016, 18) Työsopimus muodostaa työsuhteen oikeudellisen perustan, joka määrittää osaltaan lain soveltamiskohteen sekä asettaa työsuhteen osapuolille noudatettavat ehdot, heidän sopimusoikeudelliset velvoitteensa. Työsopimuslaki tarjoaa työsuhteen osapuolille mahdollisuuden sopia työsopimuksella työsuhteen ehdoista rajoittavien säädösten sallimissa rajoissa, joten työnantajalla on mahdollisuus esimerkiksi vaatia noudatettavan erityisiä eettisiä arvoja ja ohjeita kuten rasismien vastaisuutta. (Hietala et al. 2016, 35-60; Kairinen 2018) Työsopimus on joiltakin osin avoin ja määrittelemätön eikä käytännön työn järjestämisestä kannata sopia liian tarkasti, sillä sellainen rajoittaa työnantajan työnjohto-oikeutta (Parnila 2017, 30).

## **Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738)**

Työturvallisuuslaissa säädetään aineellisoikeudelliset perussäännökset työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden suojeluun (Kairinen 2018). Työturvallisuuslaki ohjaa säännöstelyn kautta esimiehen ja työnantajan velvollisuuksia merkittävästi, mutta sen lisäksi määrittelee myös työntekijöille velvollisuudet työturvallisuuden takaamiseksi. TTurvL on kirjattu 1 luvun 1 §:n tarkoitussäännös, jonka mukaisesti: *Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.*

Työturvallisuuslain tarkoituksena on ohjata työnantajaa huolehtimaan yleisesti työntekijän terveydestä, koskien sekä fyysistä että henkistä terveyttä. Työsuojelulla pyritään ehkäisemään ja torjumaan kaikkia niitä vaaroja ja haittoja, jotka voisivat aiheuttaa vahinkoa työntekijän hengelle, terveydelle ja työkyvylle. Työnantajalla on työturvallisuusvastuu ja huolehtimisvastuu työntekijöidensä työturvallisuuden takaamiseksi. Työturvallisuuslain tarkoituksena on työyhteisöjen turvallisuuden hallinta kokonaisuutena eikä ainoastaan ratkaisemalla esille tulevia ongelmatilanteita. Työyhteisöjen työturvallisuudesta ovat kuitenkin vastuussa kaikki toimijat, työnantajan tulee huolehtia työturvallisuuden edellytyksistä ja määräysten noudattamisesta ja työntekijöiden vuorostaan noudattaa kaikkia työnantajan antamia työturvallisuusmääräyksiä. Työsuojelulainsäädäntö on tärkeänä osana mukana työpaikan ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. (Saloheimo 2016, 68; Skurnik-Järvinen 2013, 30-31; Kairinen 2018)

## **Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) ja Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609)**

Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu on työnantajan velvollisuus, joka tulee esille monissa laeissa. Tasapuolisen kohtelun lähtökohtana on, että toisiinsa verrattavia

työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti samankaltaisissa tilanteissa, jollei poikkeuksellinen kohtelu ole perusteltavissa työntekijän tehtävillä tai asemalla. (Hietala et al. 2019b; Saarinen 2015; Skurnik-Järvinen 2013, 23)

YVL:n 3 luvun 8 §:ssä määritellään, että: *Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen.* YVL:n lisäksi Tasa-arvoL:ssa määritellään, ettei syrjintä saa kohdistua sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun.

YVL:n 3 luvun mukaan syrjinnän muotoja voivat olla välillinen ja välitön syrjintä, häirintä sekä ohje tai käsky syrjiä jotakuta. Välillistä syrjintää voi olla esimerkiksi näennäinen sääntö, peruste tai käytäntö, joka saattaa jonkun yksilön muita epäedullisempaan asemaan henkilöön liittyvällä perusteella. Välillistä syrjintää voi olla esimerkiksi se, että osa-aikaisia työntekijöitä kohdellaan epäedullisemmin kuin kokoaikaisia työntekijöitä. Välitöntä syrjintää on tilanne, jossa yksilöä kohdellaan henkilöön liittyvän syyn perusteella epäsuotuisammin ja poikkeuksellisesti kuin jota kuta toista on kohdeltu tai kohdeltaisiin vertailukelpoisessa tilanteessa. (Hietala et al. 2019b; Saarinen 2015; Skurnik-Järvinen 2013, 23-24)

### **Vakiintunut käytäntö**

Jokin yrityksessä vakiintuneeksi käytännöksi muodostunut toimintatapa voi muodostua sopimuksen veroiseksi käytännöksi ja näin ollen rajoittaa työnantajan työnjohto-oikeutta (Koskinen et al. 2008, 374; Skurnik-Järvinen 2013, 14-15). Koskinen et al. (2008, 374) mukaan tällaiset käytännöt rinnastuvat vahvuudeltaan työsopimuksen ehtoihin, siitakin huolimatta, että työsopimuksessa ei olisi kyseisiä ehdoista minkäänlaista mainintaa. Käytäntö voi perustua työnantajan yksipuolisesti määräämiin toimintatapoihin ja menettelyihin, mutta vakiintuessaan työnantajalla ei ole

mahdollisuutta muuttaa sopimuksen veroisia käytäntöjä työnjohto- oikeutensa perusteella. Vakiintumisen jälkeen sopimuksen veroinen käytäntö sitoo molempia osapuolia vastaavasti kuten muutkin työsuhteen ehdot. Käytännön soveltamisen ajallinen kesto vaikuttaa sen muodostumiseen sopimuksen veroiseksi käytännöksi (Äimälä et al. 2019).

Tapa tai vakiintunut käytäntö voivat muodostua työsuhteen ehdoksi ainoastaan niissä asioissa, joissa keskinäinen sopiminen on sallittua. Muodostuakseen vakiintuneeksi käytännöksi käytetyn tavan on tullut kestää pitkähkön ajan, sen sisällön on oltava selkeä sekä yksiselitteinen, tapaa on tullut noudattaa ilman huomattavia poikkeuksia ja lisäksi sen noudattamisen on perustuttava oikeudelliseen velvollisuuden tunteeseen. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 60) Työntekijän epäasialliseen työkäyttäytymisen puuttumiskeinoja arvioitaessa voi vakiintunut käytäntö rajoittaa työnantajan puuttumiskeinoja ja – tapoja. Työnantaja on vakiintuneen käytännön kautta sidottu omaan aiemmin noudattamaansa käytäntöön. Jos esimerkiksi työnantajalla on ollut aiemmin ensimmäisenä puuttumistapana antaa työntekijälle huomautus ennen irtisanomisuhkaista varoitusta, sitoo tämä käytäntö myös tulevilla tapauksissa eikä työsuhteen päättämistä voida toimittaa pelkän varoituksen perusteella. (Koskinen 2013, 19) Puuttumiskeinojen käyttöä voivat vakiintuneen käytännön lisäksi rajoittaa työnantajan tasapuolisen ja yhdenvertaisen kohtelun velvollisuus.

## **2.2 Epäasiallinen käyttäytyminen**

Rationaalisen ihmis- ja organisaatiokäsityksen mukaisesti sekä johtavassa asemassa kuin alaisasemassa työskentelevät olettavat ihmisten käyttäytyvän järkevästi. Järkevän käyttäytymisen olettamus on itsestäänselvyys, jota ei kyseenalaisteta tai edes mietitä sen tarkemmin. Tämä osittain tiedostamaton ajattelutapa nousee esille silloin, kun kohdataan tilanteita, jotka ovat ristiriidassa olettamuksen kanssa. (Järvinen 2012, 12) Organisaation sisällä tapahtuva työntekijän haitallinen ja epäasiallinen käyttäytyminen muita työyhteisön jäseniä kohtaan on hyvin yleistä tämän hetken työelämässä (Aquino & Douglas 2003, 195).

Työyhteisöjen toiminnan ei ole tarkoituksellista olla täysin ongelmaton ja virheetön, sillä oikein käsiteltyinä ja hallittuina, näistä voidaan oppia ja kehittyä sekä yksilöinä että työyhteisönä. Hoitamattomat ristiriidat työyhteisön sisällä kuitenkin kasvattavat henkilöstön haitallisia psykososiaalisia kuormitustekijöitä, jotka kasaantuessaan voivat johtaa työyhteisön jäsenten haitallisen stressin lisääntymiseen, suorituskyvyn heikkenemiseen sekä sairauspoissaolojen määrän kasvuun. Yksilön psykososiaaliset työn kuormitustekijät muodostuvat työyhteisön sosiaalisten suhteiden toimivuudesta sekä työn sisältöön ja järjestelyihin liittyvistä tekijöistä. Nämä aiheuttavat yksilölle haitallista työkuormitusta silloin, kun ne ovat puutteellisesti hallittuina, väärin mitoitettuina tai epäsuotuisissa olosuhteissa. Yksilöt reagoivat työyhteisön ristiriitatilanteisiin hyvin eri tavoin, toinen ahdistuu vasta joutuessaan itse keskelle ristiriitatilanne ja toiselle kuormituksen kasvamiseen riittää tietoisuus työyhteisössä olevista ristiriitatilanteista. Kaikki ristiriitatilanteet ja häiriöt eivät kuitenkaan ole luokiteltavissa asiattomaksi käyttäytymiseksi tai epäasialliseksi kohteluksi. (Järvinen 2008; Työturvallisuuskeskus 2017, 4-6; Työsuojeluhallinto 2017, 2-3; Työsuojeluhallinto 2010, 7)

Sekä Vartia et al. (2016, 21) Sopuisa työyhteisö- hankkeessa että Heiskanen (2013, 7-10) Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus- hankkeessa ovat tutkimuksissaan huomanneet työyhteisöissä esiintyvän runsaasti epäasiallista käyttäytymistä, joka kuitenkaan ei ole luokiteltavissa työpaikkakiusaamiseksi. Epäasiallisen käyttäytymisen ja työpaikkakiusaamisen erottaa toisistaan se, että epäasiallisella käyttäytymisellä ei ole selkeää kohdetta vaan se voi kohdistua kaikkiin työyhteisöön jäseniin yhtä lailla aina esimiehistä työkavereihin ja useisiin yksilöihin samanaikaisesti sekä lisäksi käyttäytymisen kohde vaihtuu usein. Työpaikkakiusaaminen sitä vastoin on yleensä systemaattista yhteen yksilöön kohdistuvaa toimintaa, jossa voidaan selkeästi yksilöidä kiusattu ja kiusaaja/kiusaajat.

Järvisen (2014, 111- 117) mukaan epäasiallinen käyttäytyminen voi ilmentyä hyvin laaja-alaisena ongelmana, johon työnantajan ja esimiehen voi olla haasteellisempi puuttua, sillä yksilön ylilyönnit ja häiriökäyttäytyminen ei välttämättä ole selkeää ja

riittävän räikeää vaan enemmän taustalla kytevää negatiivisuuden ja pahan olon kylvämistä. Lisäksi kyseinen yksilö voi samanaikaisesti suoriutua omista työtehtävistään jopa erinomaisesti, mutta epäasiallinen käytös heikentää koko muun työyhteisön työsuoritusta, tehokkuutta ja työhyvinvointia. Yksilöiden välisten ristiriita- ja ongelmatilanteiden lisäksi epäasiallinen käyttäytyminen voi esiintyä organisaatioissa myös eri tiimien ja yksiköiden välillä. Aquino & Douglas (2003, 206) mainitsevat artikkelissaan, että työyhteisöjen johdon tulisi epäasiallisen käyttäytymisen hallinnassa kiinnittää erityistä huomiota konfliktinratkaisumekanismiin, jotta haitallisen ja häiritsevän käyttäytymisen havaitseminen ja hallinta helpottuisivat.

Vartia et al. (2016, 21) ja Griffin & Lopezin (2005, 988) mukaan epäasialliseksi käyttäytymiseksi työyhteisössä voidaan lukea kaikki sellainen yksilön tietoinen käyttäytyminen tai toiminta, joka häiritsee työyhteisön toimintaa tai voi aiheuttaa jollekulle työyhteisön jäsenistä mielipahaa, ärtymystä ja työmotivaation laskua. Tällaisen käyttäytymisen muotoja voivat olla omavaltainen käytös ja omien valtuuksien ylittäminen, erikoisoikeuksien vaatiminen työyhteisön pelisääntöjen noudattamatta jättäminen, muiden aiheeton syyttely ja työsuoritusten sekä osaamisen kyseenalaistaminen. Lisäksi yleinen vastuuttomuus, laiminlyönnit, dramaattiset tunteenpurkaukset sekä mielenosoittaminen eri tavoin ovat epäasiallisen käyttäytymisen mahdollisia ilmenemismuotoja. Epäasiallinen käyttäytyminen voi näyttäytyä myös työntekijän epävirallisena vallankäyttönä, jossa työntekijä omii itselleen esimiehen valtaa ja esimerkiksi järjestee työtehtäviä omavaltaisesti esimiehen käskyjen ohi (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 13).

Yksilön epäasialliseksi käyttäytymiseksi voidaan luokitella kaikki sellaiset tiedostamattomat ja tietoiset verbaaliset sekä non-verbaaliset viestit, jotka vaikuttavat haitallisesti suoraan tiettyihin työyhteisön jäseniin tai koko työyhteisöön yleisesti. Yksilön epäasiallinen käyttäytyminen määritellään tarkoituksenmukaiseksi ja harkinnanvaraiseksi käyttäytymiseksi vaikka se voi osittain myös ilmentyä tiedostamattomien verbaalisten ja non-verbaalisten viestien kautta. Työyhteisössä ilmentyvän epäasiallisen käyttäytymisen seurauksena muiden työyhteisön jäsenten työhyvinvointi ja työtehokkuus kärsivät ja lopulta koko organisaation suorituskyky



heikentyä. Epäasiallinen käyttäytyminen voi ilmentyä joko aktiivisina tekoina tai passiivisena tekemättä jättämisenä ja huomioimattomuutena. (Heiskanen 2013, 7-17; Dimotakis, Ilies & Mount 2008, 248-258; Griffin & Lopez 2005, 989-996)

Yksilön epäasiallinen käyttäytyminen voi ilmentyä työyhteisössä epäasiallisina toimina, ilmeinä ja eleinä, epäkunnioittavana käyttäytymisenä, nöyryyttävänä puheina sekä toisten itsetunnon romuttamiseen kohdistuvina kommentointeina. Epäasialliseksi käyttäytymiseksi ei katsota yksilön kykyjen puutteellisuudesta tai virheistä johtuvia seurauksia, vaan nimenomaisesti tarkoituksenmukaisia ja harkinnanvaraisia käyttäytymisen ilmenemismuotoja. Epäasiallisiksi toimiksi voidaan lukea esimerkiksi toisten mielipiteiden huomioimattomuus, sähköpostien tai puheluiden huomioimatta jättäminen, tervehtimättömyys sekä kiitos ja anteeksi sanojen käyttämättä jättäminen. Yksilön epäasialliset ilmeet ja eleet voivat ilmentyä esimerkiksi selvästi paheksuvina kasvojen ilmeinä, ei-sanallisina aggressiivisina eleinä kuten uhkaavana asentona tai nyrkin heilautuksena sekä ylidramaattisina huokauksina. Yksilön epäkunnioittava käyttäytyminen voi näyttäytyä työyhteisössä esimerkiksi tärkeistä asioista tai muutoksista tiedottamatta jättämisenä, muiden töistä kunnian itselleen ottamisena sekä omista virheistään muiden syyttämisenä. Nöyryyttävät puheet voivat ilmentyä esimerkiksi kollegoiden työtehtävien ja osaamisen vähättelynä, mahdollisten virheiden kyttämisenä sekä huhujen ja juorujen levittämisenä. Työyhteisön muiden jäsenten itsetunnon romuttamiseen kohdistuva käyttäytyminen voi olla passiivista tai aktiivista toimintaa ja se voi ilmentyä esimerkiksi toistuvana tarpeettoman kritiikkinä suorituskyvystä ja käyttäytymisestä, yksilön eristämisenä muusta työyhteisöstä sekä mielipiteiden huomioimattomuutena. (Heiskanen 2013, 7-17; Griffin & Lopez 2005, 989-996; Dimotakis et al. 2008, 248-258)

### **2.3 Epäasiallisen käyttäytymisen taustatekijät**

Käytösongelmat ovat pulmallinen henkilölähtöinen ongelmatilanne, jossa henkilö ei kykene käyttäytymään asiallisesti ja pelisääntöjen mukaisesti tai vastaamaan lisääntyviin yhteistyön ja tiimityöskentelyn vaatimuksiin. Henkilön epäasiallisen käyttäytymisen syyt voivat olla hyvin monisyisiä; jokaisella ihmisellä on huonompia

päiviä, joiden vaikutukset voivat heijastua työkäyttäytymiseen. Lievimmillään epäasiallinen työkäyttäytyminen voi olla täysin satunnaista tai kertaluontoista, tällöin käytöksen syinä voivat toimia huolimattomuus, osaamattomuus tai ajattelemattomuus. Vakavampien henkilölähtöisten käyttäytymisongelmien taustalla ovat yksilön henkilökohtaiset tekijät kuten persoonallisuuden piirteet, elämäntilanne tai terveydentila. Jotta esimies kykenisi paremmin ennaltaehkäisemään ja puuttumaan työntekijän epäasialliseen käyttäytymiseen, on tärkeää ymmärtää mistä epäasiallinen käyttäytyminen kumpuaa. (Järvinen 2008; Järvinen 2014, 111-114; Vartia et al. 2012, 29)

Ihmisen työkäyttäytymisen luonne ja hänen tuottamansa työpanoksen taso määräytyy yksilöpsykologisten tekijöiden ja henkisen tasapainon perusteella. Näihin vaikuttavat myös vahvasti yksilön kyky ohjata omaa käyttäytymistään sekä käyttäytymisprosessiin liittyvää päätöksentekoa. (Nummelin 2008, 41) Ihmisen synnynnäinen temperamentti määrittelee käyttäytymisemme ”tavamerkit”, jotka kertovat tyylistä, jolla yksilö toimii. Työyhteisön jäsenet voivat tunnistaa jo askelten kopinasta, kuka ulko-ovesta on astunut sisään. Yksilön temperamentilla tarkoitetaan psykologiassa yksilöllisiä, biologiaan pohjautuvia ihmisen taipumuksia ja valmiuksia reagoida esimerkiksi ulkoisiin ärsykkeisiin tietyllä tavalla. Lisäksi temperamentti vaikuttaa myös ihmisen tapaan reagoida omiin sisäisiin tuntemuksiinsa, kuten ärtymykseen tai väsymykseen. Temperamentti on siis yksilön tapa toimia ja reagoida, se ei kerro ihmisen suorituksen tasosta, tavoitteista tai kyvykkyydestä vaan vaikuttaa siihen tyyliin, jolla ihminen toimii. Lopullisen käyttäytymisen päättää ihminen itse, mutta päätöksenteon ja tietoisien ratkaisujen taustalla vaikuttavat synnynnäiset taipumukset. (Keltikangas-Järvinen 2008, 11-13; Rothbart 2007, 207-208)

Temperamentti on kuitenkin vain yksilöllinen tapa tai tyyli toimia eikä se koskaan tarkoita harkittua päätöksentekoa tai ratkaisuja. Temperamentti vaikuttaa kyllä siihen, miten yksilö reagoi ympäristön tarjoamiin ärsykkeisiin eli kuinka helposti yksilö esimerkiksi ärsyyntyy tai kiivastuu, mutta näiden tuntemusten esiin tuominen käyttäytymisellä ei ole enää temperamenttia vaan harkitun kontrollin puutetta. Synnynnäisen temperamentin ja tietoisien itseohjatun päätöksenteon välillä on selkeä

ero, eikä temperamentti voi näin toimia hyväksyttävänä selityksenä esimerkiksi epäasialliselle työkäyttäytymiselle vaikka se toimiikin taustatekijänä. Temperamenttipiirteistä esimerkiksi äkkipikaisuus ja impulsiivisuus voivat altistaa ihmisen suorasanaisuudelle ja tökeryydelle, mutta se miten ihminen loppupeleissä käyttäytyy, on aina kognitiivisen harkinnan tulos. (Keltikangas-Järvinen 2008, 11-26; Keltikangas-Järvinen 2009, 50)

Thomas & Chess (2012, 3-4) ovat tutkimuksissaan esittäneet termin 'goodness of fit', joka kuvastaa tilannetta, jossa yksilön temperamentti ja ympäristön vaatimukset ovat sopuossuissa. Tämän vastakohtana on 'Poorness of fit' tilanne, jossa vastaavasti ympäristön vaatimusten ja yksilön temperamentin välillä vallitsee ristiriita. Temperamenttipiirteiden ei siis voida sellaisenaan arvioida olevan hyviä tai huonoja, vaan ympäristön luomat odotukset ja vaatimukset luovat niille merkityksensä ja näin ollen temperamenttipiirteiden sopivuus on täysin tilanneriippuvaista (Keltikangas-Järvinen 2009, 56). Yksilön temperamentti vaikuttaa hänen työskentelytapoihin ja -rytmiin ja näistä yksilöiden välisistä eroista voi syntyä huomattavia ristiriitoja työyhteisöissä, ellei niitä ymmärretä ja osata hallita. Temperamentti vaikuttaa oleellisesti myös siihen miten yksilön käyttäytymismallit muuttuvat paineen alaisena, näin ollen yksilön temperamenttipiirteet tulevat selkeimmin esille ääriolosuhteissa. Arkikielessä temperamenttien yhteensopivuudesta käytetään termiä henkilökemiat, joilla selitetään monia työyhteisöjen sosiaalisten tilanteiden ristiriitoja. Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa merkittävästi se, millaisia temperamentteja sen jäsenillä on. Voimakas temperamenttinen yksilö, joka ei hallitse omaa käyttäytymistään voi aiheuttaa sen, että koko muu työyhteisö saa olla koko ajan varpaillaan. (Keltikangas-Järvinen 2008, 233-235) Usein työyhteisöjen ongelmien taustalla koetaan olevan yhteen sopimattomat henkilökemiat vaikka todellinen syy voi piillä siinä, että työyhteisössä ollaan unohdettu ammatillisen ja asiallisen työkäyttäytymisen merkitys. Mikäli työyhteisössä unohdetaan työroolit ja asiallinen työkäyttäytyminen, on seurauksena todennäköisesti ihmissuhdeongelmia, jotka voivat pahimmillaan vaarantaa työilmapiirin ja yksilöiden hyvinvoinnin. (Järvinen 2008)

Kiire sekä kireät aikataulut ovat monen työyhteisön arkipäivää ja ne voivat aiheuttaa pitkään jatkuessaan yksilölle unettomuutta, ahdistuneisuutta, ärtymystä ja väsymystä. Paineen ja kiireen tunteessa oleva yksilö voi alkaa vetäytymään työyhteisöstä ja hänen käyttäytymisensä alkaa muuttua. (Nummelin 2008, 22-79) Ihmisen temperamentti tulee selviten esille silloin, kun hän joutuu kohtaamaan äärimmäisiä vaatimuksia, kuten työpaine tai jatkuva kiire. Tällaisissa ääritilanteissa yksilön synnynnäiset temperamentin mukaiset perustaipumukset pääsevät enemmän esille ja kontrollissa olevat käyttäytymismallit sekä opitut tavat painuvat taka-alalle. (Keltikangas-Järvinen 2008, 185) Työolosuhteet ja työyhteisön vuorovaikutustilanteet voivat tuoda esille, että joidenkin yksilöiden on vaikea sopeutua paineeseen tai kiireeseen, ottaa muita huomioon tai hillitä omia tunteitaan (Järvinen 2014, 113). Keltikangas-Järvinen (2008, 245) mainitsee, että vaikka työyhteisöissä on hyvä ymmärtää myös yksilöllisyyttä, niin mitä tahansa käyttäytymistä ei kuitenkaan tarvitse suvaita. Järvisen (2008) mukaan hyvän työyhteisön avain on siinä, että ihmiset toimivat työrooleistaan käsin ammatillisesti käyttäytyen.

Työyhteisöjen sisällä syntyneiden ristiriitatilanteiden, vuorovaikutusongelmien ja huonon käyttäytymisen taustalla voivat olla esimerkiksi yksilön oman työroolin hukkaaminen, kielteinen asenne, sosiaalisten taitojen puute, työelämätaitojen puute, haluttomuus toimia reilusti tai ymmärtämättömyys oman käyttäytymisen vaikutuksista työympäristöön ja sen muihin jäseniin. Epäasiallisen käyttäytymisen taustalla vaikuttavat yksilön persoonalliset ominaisuudet, temperamentti ja persoonallisuudenpiirteet. Näiden yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvien taustatekijöiden lisäksi yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat yksilölliset tavoitteet ja motiivit. Epäasiallisen työkäyttäytymisen tapauksessa tällaisia voivat olla esimerkiksi halu saada työtoverin tai esimiehen työtehtävät itselleen, kateus, kilpailu tai henkilökemioiden kohtaamattomuus toisen henkilön kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2017, 18; Vartia et al. 2012, 35)

Epäasiallisen käyttäytymisen taustatekijöitä on lukemattomia ja ne voivat vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen niin yksistään tai useamman tekijän yhteisvaikutuksena. Selkeimpänä syynä työntekijän epäasialliselle käyttäytymiselle kuitenkin nousee

alaistaitojen puute sekä työelämän käytössääntöjen ymmärtämättömyys tai välinpitämättömyys. Taustatekijöitä voi olla moninaisia, mutta niiden vaikutusten ilmentyminen epäasiallisena työkäyttäytymisenä kulminoituu siihen, että yksilö ei ymmärrä tai ei välitä sujuvan työelämän vaatimista käyttäytymissäännöistä, jotka ovat edellytyksenä hyvinvoiville työyhteisöille. (Järvinen 2014, 113; Työturvallisuuskeskus 2017, 18; Vartia et al. 2012, 35; Järvinen 2008) Tällaisissa tapauksissa yhden työyhteisön jäsenen käyttäytyessä ongelmallisesti tai kieltäytyessä yhteistyöstä, sen vaikutukset heijastuvat kaikkiin työyhteisön jäseniin ja ennen pitkään tilanne etenee kriisiksi (Nummelin 2008, 62-64).

## **2.4 Epäasiallisen käyttäytymisen oikeudellinen määrittely**

Työsopimuslain 2 luvun 3 §:n mukaan työnantajan velvollisuutena on huolehtia työntekijöitään tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta Työturvallisuuslain säädösten mukaisesti. Lisäksi TSL:n kolmannessa luvussa säädetään työntekijän velvollisuuksista, joihin kuuluu muun muassa velvollisuus huolehtia käytettävissään olevin keinoin sekä omasta että muiden työntekijöiden työturvallisuudesta ja vältettävä sellaista käyttäytymistä, joka on ristiriidassa hänelle asetettujen velvollisuuksien sekä työnantajan edun kanssa. Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi (HE 157/2000, 11-78) mukaan työntekijällä on työsopimuslaissa säädetty työturvallisuusvelvoite, jonka mukaisesti työntekijällä on sekä aktiivinen että passiivinen työturvallisuuden noudattamisvelvoite.

Työturvallisuuslain 1 §:n mukaan työntekijän terveyden käsitteeseen kuuluu niin fyysinen kuin henkinen terveys. Työpaikan vaarojen arvioinnissa on täten huomioitava myös työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia heikentävät tai vaarantavat tekijät (Saloheimo 2016, 106). Lisäksi hallituksen esityksessä Eduskunnalle työturvallisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi (HE 59/2002 vp., 8-29) mainitaan työyhteisöjen työturvallisuuteen kuuluvan fyysisen ja henkisen terveyden lisäksi myös sosiaalinen toimivuus. Epäselvyydet työyhteisöissä tai yksilöiden työtehtävissä sekä johtamisessa ilmenevät puutteet voivat aiheuttaa ongelmia työyhteisön sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutustilanteissa. Hallituksen esityksessä mainitaan, että hyvä

työympäristö pitää sisällään työturvallisuuden, -terveyden sekä henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin.

TTurvL:n 28 §:ssä epäasiallinen käytös ja häirintä on määritelty tarkoittavan käyttäytymistä, joka voi aiheuttaa muiden työyhteisön jäsenien terveydelle haittaa tai vaaraa. Edelleen lain 18 §:n mukaan työntekijän on työpaikalla vältettävä kuvatus mukaista muihin kohdistuvaa käyttäytymistä. Hallituksen esityksen (HE 59/2002, 37-40) mukaan vaikka vastuu tällaisen käyttäytymisen estämisessä on ensisijaisesti työnantajan vastuulla, niin epäasiallisen käytöksen ja häirinnän ehkäisy on koko työyhteisön asia. HE:ssä mainitaan lisäksi, että epäasiallinen kohtelu ja häirintä voi tapahtua sekä työntekijöiden kesken että työnantajan ja työntekijän välillä. Tämän tarkemmin TTurvL:ssa ei kuitenkaan ole määritelty mitä epäasiallinen käytös ja häirintä tarkoittavat, vaan niiden arviointi tulee tehdä tapauskohtaisesti.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisemassa Työsuojeluvalvonnan ohjeessa häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun valvonnasta (2016, 6-7) määritellään, että aiheuttaakseen työntekijän terveydelle haittaa tai vaaraa, tulee epäasiallisen käytöksen olla jossain määrin toistuvaa. Satunnaisen epäasiallisen käyttäytymisen, näkemuserojen, satunnaisen sopimattoman kielenkäytön tai yksittäisten erimielisyyksien ei katsota olevan TTurvL:n mukaista epäasiallista käyttäytymistä tai häirintää, vaikka ne aiheuttaisivatkin mielipahaa ja koettaisiin loukkaavina. Ohjeen mukaan häirintänä voidaan pitää muun muassa ilkeitä ja vihjailevia viestejä, väheksyvää tai pilkkaavaa puhetta, työn suorittamisen jatkuvaa aiheetonta arvostelua ja vaikeuttamista, yksilön maineen tai aseman kyseenalaistamista sekä työyhteisöstä eristämistä. Äärimmäisessä tapauksessa epäasiallinen käyttäytyminen voi ilmentyä jopa henkisenä tai fyysisenä väkivallan tekona. Ohjeen mukaan työntekijän suunnasta tapahtuva häirintä voi kohdistua niin työkavereihin kuin esimieheenkin.

Tiitisen & Krögerin (2012, 511) mukaan työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen ja sopimattoman menettelyn vaikutusten arvioinnissa otetaan huomioon työyhteisön työnteko- olosuhteet kokonaisuudessaan sekä erityisesti ne syyt, jotka ovat olleet

osaltaan vaikuttamassa työntekijän sopimattomaan menettelyyn. Työntekijän käyttäytymistä voidaan arvostella ankarammin, mikäli voidaan todeta, että työntekijä on tiennyt tai hänen olisi pitänyt tietää menettelynsä sopimattomuudesta ja sopimuksen vastaisuudesta. Tietoinen epäasiallinen käyttäytyminen osoittaa työntekijän piittaamattomuutta työsuhteen mukaisia velvollisuuksia kohtaan. Korkein oikeus on tapauksen KKO 2014:44 käsittelyssään linjannut, että epäasiallisen kohtelun arviointi tulee tehdä objektiivisesti ja tapauskohtaisesti, esiin tulleiden asianhaarojen perusteella. Lisäksi Korkeimman oikeuden ratkaisussa linjataan, että kohtelulta voidaan edellyttää tietyssä määrin toistuvuutta tai olotilan pysyvyyttä, jotta epäasiallisen käyttäytymisen voitaisiin katsoa aiheuttaneen haittaa tai vaaraa terveydelle.

Työntekijältä vaadittava asiallinen työkäyttäytyminen voi tulla ilmi työn suorittamiseen liittyvissä vaatimuksissa, jotka on esitetty työsuhdetta solmittaessa. Tietyissä työtehtävissä on ammattitapavaatimuksia, jotka tulee ottaa huomioon työntekijän menettelyn moitittavuutta arvioitaessa. (Tiitinen & Kröger 2012, 516-517) Tähän on ottanut kantaa myös työtuomioistuin, joka ratkaisussaan TT:1988-13 mainitsee, että *palveluammateissa toimivilta työntekijöiltä edellytetään asianmukaista käyttäytymistä ja kielenkäyttöä työnantajan edustajaa, työtovereita ja asiakkaita kohtaan*. Tiitisen & Krögerin (2012, 518) mukaan epäasiallisen käyttäytymisen arvioinnissa otetaan huomioon lisäksi työntekijän aiempi työhistoria sekä työkäyttäytyminen. Yleisesti ottaen kertaluontoista epäasiallista käyttäytymistä ei lähtökohtaisesti pidetä työsuhteen päättämisen perusteena, mutta epäasiallisen käyttäytymisen ollessa riittävän vakavaksi katsottavaa, jopa yksittäinen epäasiallinen käytös voi olla päättämiskynnyksen ylittävä teko.

### 3. TYÖNTEKIJÄN KÄYTTÄYTYMISELLE ASETETUT VELVOLLISUUDET JA ESIMIESTYÖN OIKEUDELLINEN SÄÄNTELY

Työsuhdetta solmiessaan sopijaosapuolet tekevät virallisen työsopimuksen sekä solmivat psykologisen sopimuksen. Työpsykologian teorioiden mukaan psykologinen sopimus on ääneen lausumaton sitoumus, joka tehdään, kun työntekijä vastaanottaa uuden työn. (Keskinen 2005, 70) Työsuhteen juridisella sopimuksella määritellään työsuhteen oikeudet ja velvollisuudet ja psykologinen sopimus määrittelee sen, mitä työsuhteen osapuolet odottavat toisiltaan. Juridinen sopimus määrittelee osapuolilta odotettavan vähimmäistason ja psykologinen sopimus laajentaa nämä velvollisuudet yhteistyön tasolle. (Aarnikoivu 2010, 19)

Psykologisen sopimuksen perusteella työntekijä odottaa esimieheltään esimerkiksi tasapuolista kohtelua ja tunnustusta työstään, kun taas työnantaja odottaa työntekijältä hyviä alaistaitoja, rehellisyyttä sekä vastuullista suhtautumista työhönsä. Psykologisen sopimuksen pitävyyteen vaikuttaa merkittävästi se, miten laajasti ja perusteellisesti työsuhdetta solmittaessa on käsitelty työsuhteeseen liittyvistä odotuksista yli virallisen työsopimuksen. Työlainsäädäntö määrittelee vähimmäistason työsuhteen osapuolien oikeuksille ja velvollisuuksille, mutta yksilön työsuorituksen taso, työkäyttäytyminen ja sitoutuminen työyhteisöön ovat riippuvaisia psykologisen sopimuksen sisällöstä ja toteutumisesta. Hyvin toimiva työyhteisö ja psykologisen sopimuksen täyttyminen ovat riippuvaisia molemmista sekä onnistuneista esimies- että alaistaidoista. On tärkeää ymmärtää, että kyseessä ovat toisiaan täydentävät vastinparit, joista molemmat tarvitsevat toisiaan. Hyvä johtajuus synnyttää hyviä alaistaitoja ja työntekijöiden hyvä alaistaidot ovat edellytyksenä hyvän johtajuuden rakentumiselle. (Aarnikoivu 2010, 25-26; Keskinen 2005, 71-75; Järvinen 2008; Manka & Manka 2016,136)

AL-Abrow, Alnoor, Ismail, Eneizan, & Makhamreh (2019) ovat tutkineet psykologisen sopimuksen ja työkäyttäytymisen välistä yhteyttä ja havaitsivat tutkimuksessaan, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden työkäyttäytymiseen. Tutkimustulosten mukaan psykologisen sopimuksen rikkoutuminen voi näyttäytyä työntekijän epäasiallisena käyttäytymisenä sekä



velvoitteiden laiminlyöntinä. Toisaalta työntekijän kokiessa psykologisen sopimuksen täyttymisen eli lupausten lunastamisen, on tällä vastaavasti positiivisia vaikutuksia työntekijän työkäyttäytymiseen.

### 3.1 Työntekijän käyttäytymiselle asetetut velvollisuudet työsuhteessa

Työsopimus- ja työturvallisuuslaissa on säädetty työntekijän velvollisuudet työsuhteessa, joita voidaan kutsua myös alaisvelvoitteiksi (Koskinen 2014, 3). Työsuhde katsotaan alkaneeksi, kun työntekijä ryhtyy tekemään työsopimuksen mukaista työtä tai kun sopimus työsuhteesta on tehty. Tällöin astuvat voimaan myös työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. (Hietala et al. 2019b) Työnantajalla on oikeus vaatia, että työntekijä noudattaa lainsäädännön mukaisia velvollisuuksiaan, alalla sovellettavan työehtosopimuksen määräyksiä, työnantajan työnjohto-oikeuden mukaisia määräyksiä, osapuolten välistä työsopimusta sekä muita työsuhteen normistoa (Hietala et al. 2019a, 54).

#### Työsopimuslain mukaiset velvollisuudet

TSL:n 3 luvun 1 §:n mukaan työntekijän velvollisuutena työsuhteessa on: *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.* Edelleen TSL:n 3 luvun 2 §:n mukaan: *Työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta.*

Edellä esitetyt työsuopimuslain sääntelemät työntekijän velvollisuudet voidaan jakaa työnteko-, lojaliteetti-, salassapito- sekä työturvallisuusvelvoitteeseen. Työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen kohdistuu erityisesti rikkomaan useimmiten lojaliteetti- tai työturvallisuusvelvoitetta. Työntekijä ei saa jättää tekemättä hänelle määrättyjä työtehtäviä tai suorittaa niitä eri tavalla kuin työnantaja on ohjeissaan esittänyt.

Työntekijällä ei kuitenkaan ole velvollisuus noudattaa sellaisia määräyksiä, jotka ovat ristiriidassa hyvän tavan tai lain määräysten kanssa. Työntekijällä on esimerkiksi oikeus jättää noudattamatta sellaiset työnantajan määräykset, jotka ovat työturvallisuussäännösten vastaisia. (Hirvonen et al. 2007, 13; Parnila 2017, 24; Tiitinen & Kröger 2012, 317-337)

Työyhteisöjen työturvallisuuden on katsottu olevan niin merkittävä ja tärkeä, että se on säädetty molempien sopijaosapuolien sopimusvelvoitteeksi (HE 59/2002, 37-40; Tiitinen & Kröger 2012, 329). TSL:n 3:2 säännökset ovat kuitenkin lähinnä vain informatiivisia säännöksiä ja niiden itsenäinen oikeudellinen merkitys on vähäinen, sillä työntekijän työturvallisuusvelvoitteista on säädetty täsmällisemmin TTurvL:n neljännessä luvussa (Tiitinen & Kröger 2012, 329). Työturvallisuuden säätäminen molempien sopijaosapuolien sopimusvelvoitteeksi merkitsee kuitenkin sitä, että näiden työturvallisuusvelvoitteiden rikkomista pidetään työsopimuksen vastaisena menettelynä, jolloin seuraamuksena voi olla jopa työsopimuksen päättäminen (Hietala & Kaivanto 2017, 83).

Lojaliteettivelvoite on hyvin keskeinen työntekijän velvoitteista, sillä työnantajan tulee voida luottaa työntekijäänsä. Toisin sanoen työntekijän tulee esimerkiksi pidättäytyä paikkansapitämättömistä, työnantajan kannalta kielteisistä lausunnoista. Mitä vastuunalaisemmassa työtehtävissä työntekijä on, sen laajempi hänen lojaliteettivelvollisuutensa on. (Tiitinen & Kröger 2012, 317-337; Skurnik-Järvinen 2013, 85) Työnantaja ja työntekijä voivat myös sopia työsopimuksella laajemmasta lojaliteettivelvollisuudesta kuin mitä työsopimuslaissa säädetään (Ollila 2017, 905-906). Hallituksen esityksessä (HE 157/2000 vp., 97) mainitaan työsopimuslain ja työsopimuksen mukaisten velvollisuuksien nivoutuvan yhteen ja rikkoessaan näitä velvoitteita, työntekijä rikkoo samalla myös sopimusvelvoitettaan. Lisäksi esityksessä mainitaan irtisanomisperusteen arvioinnissa muiden kuin laissa säädettyjen velvoitteiden rikkomisen. Hallituksen esityksen perusteella voidaan tulkita työsopimuksen osapuolilla olevan vapaus sopia laajemmin työntekijän lojaliteettivelvollisuudesta (Ollila 2017, 905-906).

Lojaliteettivelvollisuus on riippumaton työntekijän päävelvoitteen eli varsinaisen työn suorittamisen velvollisuudesta ja ulottuu näin ollen koskemaan jossakin määrin myös työntekijän vapaa- aikaa (Tiitinen & Kröger 2012, 326). Esimerkiksi TT:2013–191 ratkaisussa työntekijän työnantajastaan kirjoittamat kriittiset mielipidekirjoitukset ja hänen kaupunginvaltuutetuille lähettämänsä epäasialliseen sävyyn kirjoitetut sähköpostiviestit katsottiin rikkovan työnantajan ja työntekijän välistä luottamussuhdetta ja siihen liittyvää lojaliteettivelvollisuutta. Työnantajalla oli irtisanomissuojasopimuksessa tarkoitettu asiallinen ja painava syy työntekijän työsopimuksen irtisanomiseen.

Työsopimussuhde on vain sopijaosapuolien välinen ja näin ollen velvoittaa vain sen osapuolia. Tästä johtuen työsopimukseen perustuva työntekijän lojaliteettivelvollisuus on vain työnantajan ja työntekijän välinen velvollisuus eikä se sinällään kohdistu työtovereihin eikä asiakkaisiin. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 230; Ollila 2018, 380) Kuitenkin TSL:n 3 luvun 1 §:n mukaan työntekijän tulee välttää kaikkea sellaista toimintaa, jonka voidaan katsoa olevan ristiriidassa hänen asemassaan olevan työntekijän toiminnalta kohtuudella oletettavan menettelyn kanssa. Työnantajan etuna on hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö, johon vaikuttaa merkittävästi jokaisen työntekijän toiminta. Työyhteisön jäsenten käyttäytyminen ja ihmissuhteet vaikuttavat työilmapiiriin, työn tehokkuuteen, sairaspöissaoloihin sekä työntekijöiden innovatiivisuuteen ja sitoutumiseen. (Nummelin 2008, 55-61) Ollilan (2018, 380) mukaan työntekijän lojaalisuusvelvollisuuden voidaan katsoa ulottuvan näin ollen välillisesti koskemaan myös työyhteisön jäseniä ja asiakkaita, sillä epäasiallisella käyttäytymisellään työntekijä voi aiheuttaa vahinkoa työnantajalle.

### **Työturvallisuuslain mukaiset velvollisuudet**

EU:n perusoikeuskirjan (2000) 31 artiklan mukaan: *Jokaisella työntekijällä on oikeus sellaisiin työoloihin, jotka ovat hänen terveytensä, turvallisuutensa ja ihmisarvonsa mukaisia.* Vaikka pääasiallinen vastuu työturvallisuuden takaamiseksi työpaikoilla on työnantajalla, niin myös työntekijälle on asetettu vastuu työturvallisuuden huolehtimisesta. Työturvallisuuslaissa työntekijät eivät ole enää pelkkiä passiivisia

suojelun kohteita vaan heille on myös asetettu omat velvollisuutensa osallistua turvallisen ja terveellisen työyhteisön sekä – ympäristön luomiseen. (Siiki 2002, 97; Skurnik-Järvinen 2013, 33)

Työntekijän työturvallisuuteen liittyvät velvollisuudet ovat TTurvL 4 luvun 18 §:n mukaan: *Työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän on muutoinkin noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisyyden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on myös kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti työssään huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa.*

Lisäksi TTurvL:n 4 luvun 19 §:n mukaan työntekijä on lisäksi velvollinen ilmoittamaan työnantajalle välittömästi havaitsemistaan häiriöistä työolosuhteissa, jotka voisivat aiheuttaa haittaa työntekijöiden terveydelle tai turvallisuudelle. Työntekijän työturvallisuusvelvoitteet eivät kuitenkaan lievennä tai poista työnantajalle säädetyjä toimintavelvoitteita. Työntekijän työturvallisuusvelvoitteet eivät siis rajoitu ainoastaan työnantajan ohjeiden ja määräysten noudattamiseen, vaan häneltä edellytetään oma-aloitteista huolellisuutta ja varovaisuutta työn turvallisuuden ylläpitämiseksi. Tähän työntekijän huolehtimisvelvoitteen laajuuteen ja sen arviointiin vaikuttavat hänen ammattitaitonsa, työkokemuksensa, saamansa ohjaus sekä työn luonne ja sen aiheuttamat vaarat työntekijälle itselleen tahi muille työntekijöille. Pitkän työkokemuksen omaavalla ja työpaikan olosuhteet hyvin tuntevalla työntekijällä on paremmat mahdollisuudet oma-aloitteiseen huolehtimisvelvoitteen hoitamiseen ja täten myös suurempi vastuu kuin kokemattomalla työntekijällä. Työntekijöiltä ei kuitenkaan voida olettaa työyhteisön yleisten olosuhteiden turvallisuudesta huolehtimista vaan se kuuluu työnantajan velvollisuuksiin. Työntekijällä ei siis ole

velvollisuutta tarkkailla työympäristön mahdollisia puutteita vaan velvollisuus koskee lähinnä työntekijän omaan työhön liittyviä olosuhteita. (Kairinen 2018; Siiki 2002, 98-100; Skurnik-Järvinen 2013, 68)

Hallituksen esityksen (HE 157/2000 vp., 29) mukaan näiden työturvallisuuslain säännösten tahallinen välinpitämättömyydestä johtuva rikkominen voidaan katsoa lailliseksi työsuhteen purkuperusteeksi mikäli työsopimuslain vaatimat edellytykset täyttyvät. Työntekijältä vaadittava asiallinen käyttäytyminen työyhteisössä ei siis ole pelkästään onnistuneita alaistaitoja ja hyvän tavan mukaista, vaan sille löytyvät edellytykset ja velvoitteet lain säädöksiin perustuen.

### **Alaistaidot**

Yhteisöllisyys ja työilmapiirin ylläpitäminen vaatii vastavuoroisuutta, johon tulee osallistua niin esimiesten kuin alaistenkin (Manka & Manka 2016, 148). Mönkkäsen ja Roosin (2009, 8) mukaan oli kyseessä mikä tahansa ala tai työyhteisö, niin työyhteisöllisyys ja työilmapiiri rakentuvat aina ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Yksilön ominaisuuksia ja piirteitä ei tule liiaksi erottaa sosiaalisista yhteyksistään, sillä alainen osallistuu yhteisön rakentumiseen ja yhteisö osallistuu alaisensa rakentumiseen vastavuoroisessa suhteessa. Onnistuneen ja hyvinvoivan työyhteisön rakentaminen vaatii sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet tietävät kuinka alaisena, työpaikalla, työntekijänä ja kollegana tulee toimia ja käyttäytyä (Vartia et al. 2012, 35).

Työsuhteen osapuolien oikeudet ja velvollisuudet on eritelty lainsäädännössä. Ne eivät kuitenkaan yksistään riitä, sillä työoikeuden sääntelemät velvollisuudet keskittyvät lähinnä ilmaisemaan sitä, mitä työntekijän ei pidä tehdä eivätkä niinkään kuvasta hyvää työntekijää. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7) Työntekijä on työsopimusta solmiessaan hyväksynyt työsuhteen ehdot, hänelle määrätyt velvollisuudet sekä työskentelyn työnantajan lukuun häntä edustavan esimiehen määräysvallan alaisena. Työntekijältä edellytetään lainsäädännöllisten velvoitteidensa lisäksi vastuullista

toimintaa sekä omia työtehtäviään että työkokonaisuutta kohtaan. (Järvinen 2008) Työntekijä on vastuussa toiminnastaan työnantajan ja itsensä lisäksi myös työkavereilleen ja koko yhteiskunnalle. Jokaisen työntekijän tuottama työpanos ja vaikutus työilmapiiriin korostuvat organisaatiossa, jotka perustuvat yhteistyölle. Vaikka työsuhteen solmimisen merkittävin syy olisi elannon ansaitseminen, niin palkka on vain yksi osa siitä mitä jokainen työntekijä työyhteisöstään saavat ja odottavat. Jotta työyhteisön jäsenyyden tuomat edut voitaisiin saavuttaa, täytyy työntekijän ensin täyttää asetetut vaatimukset. (Salminen 2015, 45-55)

Alaistaitoihin kuuluu asiallinen käyttäytyminen ja niin kutsuttu ihmisiksi oleminen työyhteisössä ja nämä taidot ovat tärkeitä jokaiselle työntekijälle, riippumatta siitä, minkälaista työtä tekee tai missä asemassa toimii. (Mankka & Mankka 2016, 149; Salminen 2015, 135) Alaistaitojen vähimmäisvaatimus tulee lainsäädännöstä ja työehtosopimuksista, mutta Rehnback & Keskinen (2005, 16) esittävät päätelmän toteuttamansa alaistaitojen, työhyvinvoinnin ja esimiestyön hallintaan liittyvän kyselytutkimuksen vastausten perusteella, että useimmat työntekijät ymmärtävät alaistaidot merkittävästi laajemmiksi kuin mitä pelkkä lainsäädäntö määrittelee.

Onnistuneisiin alaistaitoihin lukeutuvat muun muassa seuraavat:

- yhteistyöhalukkuus työkavereiden ja esimiesten kanssa
- hyvät vuorovaikutustaidot, palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämiseksi
- myönteisen työilmapiirin kehittäminen
- työyhteisön pelisääntöjen merkityksen ymmärtäminen
- itsensä johtamisen taito kyetäkseen noudattamana yhteisiä pelisääntöjä ja suoriutumaan työtehtävistään
- kohteliaat käytöstavat, reiluus, tervehtiminen, kiittäminen sekä anteeksi pyytäminen, mikäli on loukannut toisia
- aktiivinen auttaminen ja muiden työn arvostaminen
- työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen

(Mankka & Mankka 2016, 149; Salminen 2015, 135)

Rehnbäck & Keskinen (2005, 16-26) kyselytutkimuksen eräs kysymys oli; *Millä erilaisilla keinoilla sinä voit yksikössäsi edistää sitä, että työt tulevat tehdyksi ajallaan ja laadukkaasti?* Työntekijöiden antamissa vastauksissa toiseksi tärkeimmäksi keinoksi nousi oman työtehtävän jälkeen vuorovaikutus työyhteisöön. Tutkimuksen tulosten perusteella oman työn hyvin tekemistä pidetään alaistaitojen minimivaatimuksena, mutta työhyvinvoinnin kannalta vastaajat pitivät olennaisena sitä, että työyhteisön jäsenet panostavat myös keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tutkijat ovat tehneet tutkimuksen aineiston perusteella johtopäätöksen, että onnistuneet alaistaidot ovat merkittävässä yhteydessä työpaikkojen työhyvinvointiin myös työntekijöiden omasta näkökulmasta. Tämän lisäksi työntekijän alaistaidot vaikuttavat myös välillistä kautta työntekijän omaan työkäyttäytymiseen. Mitä paremmin alainen hahmottaa häneltä työsuhteessa edellytettävät alaistaidot, sitä paremmin osapuolien välinen psykologinen sopimus täyttyy, joka omalta osaltaan vaikuttaa vahvasti myös työntekijän työkäyttäytymiseen. (Keskinen 2005, 70; AL-Abrrow et al. 2019)

### **3.2 Työnantajan ja esimiehen työoikeudelliset kehykset**

Kun työsuhde on muodostunut, niin työnantajan velvollisuus on tarjota työntekijälle työsopimuksen mukaisesti töitä sekä noudattaa työsuhdetta koskevia lakeja ja määräyksiä (Hirvonen et al. 2007, 12). Työnantajan velvollisuutena on järjestää työtehtävät sekä vastata työn jakamisesta, sujuvuudesta ja lopputuloksesta. Työnantajan työjohtovaltaan kuuluu vastata, että työntöön edellytykset ovat kunnossa sekä huolehtia, että työtavat ja – menetelmät vastaavat vaatimuksia. Työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia määrittelevät työlainsäädäntö, työehtosopimusmääräykset, työsopimus sekä vakiintunut käytäntö. (Skurnik-Järvinen 2013, 14-15)

Onnistuakseen johtamisessa tämän päivän esimiehen tulee tietää laajasti lainsäädännöstä, liiketoiminnasta, työn substanssista, sähköisistä järjestelmistä, taloudesta, hallinnosta ja jopa tärkeimpänä ihmisten toiminnasta. Työorganisaatio ajautuu todennäköisemmin ongelmiin, virheellisiin päätöksiin ja epäonnistumisiin, mikäli esimiehen johtaminen ei perustu tietoon, faktoihin ja laaja-alaiseen

ymmärrykseen. Luulojen ja olettamuksien varaan rakennettu johtaminen on varma tie vaikeuksiin. Inhimillisten voimavarojen onnistunut johtaminen on yksi tärkeimmistä organisaation menestystekijöistä, jossa korostuu esimiehen osaaminen ja taidot. (Järvinen 2012; 20-21) Henkilöstön työhyvinvointia tukeva organisaatiokulttuuri sekä henkinen työsuojelu luovat onnistuneen perustan ja mahdollisuudet hyvälle esimiestyölle sekä toimiville työyhteisökäytännöille (Nummelin 2008, 15-16).

Esimiehellä on velvollisuus oman roolinsa puitteissa työnantajan edustajana ohjeistaa, opastaa ja tarvittaessa puuttua alaistensa työsuorituksiin sekä käyttäytymiseen työyhteisössä. Nämä velvollisuudet korostuvat etenkin silloin, kun esimies itse havaitsee tai joku työyhteisöstä tuo ilmi, että työntekijä suoriutuu heikosti työtehtävistään tai laiminlyö työvelvoitteitaan, käyttäytyy häiritsevästi tahi epäasiallisesti, rikkoo työpaikan määräyksiä ja pelisääntöjä tai vaarantaa työturvallisuuden. Esimiestyön työoikeudellinen kehys rakentuu muun muassa työsopimuslain ja työturvallisuuslain määrittämistä oikeuksista ja velvollisuuksista, kuten esimerkiksi työnjohtovallasta, yhdenvertaisen kohtelun vaatimuksesta sekä työturvallisuusvastuusta. Nämä luovat esimiestyölle oikeudelliset kehykset, jotka tulee ottaa huomioon myös miettiessä työntekijän epäasialliseen työkäyttäytymisen ennaltaehkäisy- ja puuttumiskeinoja. Esimiehen on tärkeää ymmärtää työlainsäädännön pääkohdat niin omien kuin työntekijän oikeuksien ja velvollisuuksien osalta onnistuakseen työtehtävissään sekä kyetäkseen ratkaisemaan mahdolliset työpaikan ongelmatilanteet. Nykypäivän työyhteisötaidoille perustuvassa työelämässä on tärkeää, että työyhteisössä tiedetään mitä tarkoitetaan esimerkiksi esimiehen direktio- oikeudella ja työntekijän lojaliteettivelvollisuudella. (Järvinen 2014, 73-112; Saarinen 2015; Skurnik-Järvinen 2013, 13)

Se, että työnantaja ja esimies noudattavat lainsäädännön määrittelemiä ehtoja eivät vielä riitä. Työyhteisön toimivuus edellyttää johdon esittämää selkeää kuvaa siitä, mitä varten töitä tehdään ja mitä työntekijöiltä halutaan. Työnantaja päättää miten, missä ja milloin töitä tehdään sekä vastaa siitä, että työnteon edellytykset ovat työyhteisössä kunnossa. Mikäli työnteon edellytykset eivät ole kunnossa, ei työhön liittyvissä ongelmatilanteissa voida syyttää työntekijää. Työyhteisön pelisäännöillä ja



toimintakulttuurilla voidaan muun muassa määritellä mitkä ovat yleiset käyttäytymissäännöt työpaikalla ja mitä työyhteisön muilta jäseniltä voi odottaa. Työpaikan pelisäännöillä määritellään työyhteisön tavat toimia, rajat, vastuut ja vapaudet ja ne pohjautuvat lainsäädännön asettamiin vähimmäisvaatimuksiin. Työyhteisön pelisäännöillä voidaan määritellä asiallinen työkäyttäytyminen ja näin saadaan viestittyä koko työorganisaatiolle, ettei epäasiallista työkäyttäytymistä hyväksytä ja esiintyviin tapauksiin puututaan välittömästi. (Järvinen 2008; Skurnik-Järvinen 2013, 13-14; Järvinen 2014, 73-74; Työsuojeluhallinto 2010, 16)

### **Yleisvelvoite**

TSL 2 luvun 1 §:n mukaisesti työnantajan yleisvelvoite on: *Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.*

Työnantajan yleisvelvoitteella säädetään minimivaatimukset sille, kuinka työnantajan tulee käyttäytyä ja toimia työyhteisössään luodakseen työnteolle onnistuneet edellytykset sekä edistääkseen yleistä työviihtyvyyttä (Tiitinen & Kröger 2012, 157-158). Esimiehen tärkeänä tehtävänä on ylläpitää työyhteisössä järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisön jäsenet voivat työskennellä tavoitteellisesti. Toisin sanoen esimiehen velvollisuutena on luoda työyhteisölle perusedellytykset ja mahdollisuudet, jotta työntekijät voivat suoriutua työtehtävistään. Työyhteisön jäsenien tulee tietää henkilökohtaiset vastuu- ja tehtäväalueensa, ei pelkästään työn sujumuuden vaan myös työmotivaation ja sitoutumisen ylläpitämiseksi. (Järvinen 2016, 27-36)

Työnantajan yleisvelvoite pitää sisällään kolmentyyppiset velvoitteet. Ensimmäisellä suhteiden edistämiseen liittyvällä velvoitteella on tarkoituksena vaikuttaa positiivisesti työyhteisön työilmapiirin luomisedellytyksiin. Työyhteisön työilmapiirin ja

vuorovaikutussuhteiden kannalta ovat sekä työnantajan ja työntekijän väliset että työntekijöiden keskinäiset suhteet ja niiden välinen luottamus erittäin tärkeässä asemassa. Luottamuksen syntyminen työyhteisön jäsenien välillä edellyttää molemminpuolista aitoa ja avointa vuorovaikutussuhdetta sekä lojaaliutta toisiaan kohtaan. Nämä vuorovaikutussuhteet ovat vahvasti vaikuttamassa työyhteisön tulokselliseen toimintaan. (Tiitinen & Kröger 2012, 157-158; Hietala et al. 2016, 138)

Hallituksen esityksen (HE 157/2000 vp., 67) perusteluissa ei erikseen eritellä millaisin keinoin työnantajan on pyrittävä edistämään hyvän työilmapiirin syntymistä, mutta toimenpiteiden tulisi kuitenkin kohdistua työpaikkaan yhteisesti. Tiitisen & Krögerin (2012, 158) mukaan työnantajan on valittava käytettävät toimenpiteet työyhteisön tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan. Hyvän työilmapiirin edellytys on, että työyhteisössä ei esiinny epäasiallista käyttäytymistä. Työnantajan velvollisuutena on jo tämän yleisvelvoitteen perusteella pyrkiä estämään tällaista käyttäytymistä sekä lisäksi myöhemmin tutkielmassa esiin tulevien työturvallisuuslaissa säädetyin velvollisuuksien edellyttämänä puuttua tällaiseen käyttäytymiseen mikäli sitä työyhteisössä esiintyy.

Toisella velvoitteella pyritään takaamaan se, että työntekijät voisivat suoriutua työstään myös työolosuhteiden muuttuessa. Työnantajan velvollisuutena on toisin sanoen valvoa työntekijän työntekovalmiuksista ja niiden säilymisestä myös muutostilanteissa. (Tiitinen & Kröger 2012, 157-158; Hietala et al. 2016, 138) Hallituksen esityksen (HE 157/2000 vp., 67) mukaan tämä tarkoittaa esimerkiksi opastamista, perehdyttämistä tai kouluttamista työn muutoksien vaatimalla tavalla. Kolmannen velvoitteen mukaisesti työnantajan tulee pyrkiä mahdollisuuksien mukaan tukemaan ja edistämään työntekijän kehittymismahdollisuuksia ja uralla edistymistä. Tiitisen & Krögerin (2012, 159-160) mukaan työnantajan tulee huolehtia työntekijän työtehtävien edellyttämistä valmiuksista sekä samanaikaisesti tarjota työntekijälle tämän taitojen ja kykyjen mukaisia mahdollisuuksia vastata aikaisempaa vastuullisemmista ja vaativammista työtehtävistä.

Hallituksen esityksen (HE 157/2000 vp., 67) mukaan pelkästä yleisvelvoitteen rikkomisesta ei kuitenkaan seuraa työnantajalle sanktioita. Tiitinen & Kröger (2012, 160) mainitsee, että yleisvelvoitteen täyttäminen kuitenkin voidaan ottaa huomioon arvioitaessa työnantajan muiden velvollisuuksien sisältöä ja niiden täyttymistä arvioitaessa. Esimerkiksi työntekijän irtisanomisperusteen riittävyttä arvioitaessa voidaan ottaa huomioon työnantajan yleisvelvollisuuksien täytyminen.

### **Tasapuolinen kohtelu ja syrjäntäkielto**

TSL 2 luvun 2 §:n 1 momentin mukaisesti työnantajan tulee kohdella kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti, jollei tästä poikkeaminen voida perustella työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen. Hallituksen esityksen (HE 157/2000 vp., 67) mukaan tasapuolisuudella tarkoitetaan yksilöiden samanlaista kohtelua samanlaisissa tilanteissa ja näkökohta on otettava huomioon sekä etuuksia myönnettäessä että velvollisuuksia asetettaessa. Työnantajan tulee ottaa tasapuolisuuden vaatimus huomioon niin työhönotossa, työsuhteen aikana sekä työsuhteen päättyessä. Työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen kohdalla näitä tasapuolisella kohtelulla tarkoitettuja tilanteita voivat olla esimerkiksi huomautus- ja varoituskäytäntö sekä työsuhteen päättämisperusteiden harkinta. (Hietala & Kaivanto 2017, 87; Saarinen 2015; Skurnik-Järvinen 2013; 22-23) Tasa-arvoisen kohtelun periaate on yleinen oikeudellisen harkinnan lähtökohta esimerkiksi arvioitaessa työntekijän suojeluperiaatteen toteutumista (Kairinen 2018).

Työnantajalle noudatettavaksi veloitettut syrjinnän kieltoa ja yhdenvertaisuutta koskevat säännökset koostuvat työsopimuslain lisäksi yhdenvertaisuuslain (1325/2014) sekä lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) säännöksistä. Työsuhteissa sovellettava työsopimuslaki on erityislaki ja tämän vuoksi työsopimuslaissa on viittaussäännökset työsuhteissa sovellettaviin yhdenvertaisuuslain säännöksiin. Työsuhteissa käsitellään sekä työsopimuslain että yhdenvertaisuuslain ja tasa-arvolain säännöksiä rinnakkain. Kaikkien näiden lakien sanoma on kuitenkin pohjimmiltaan sama; henkilöä ei saa asettaa eriarvoiseen

asemaan hänen henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, ellei menettelylle ole hyväksyttävää perustetta. (Tiitinen & Kröger 2012, 175; Skurnik- Järvinen 2013, 25)

Yhdenvertaisuuslain 2 luvun 7 §:n mukaan: *Työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä.* Tasapuolisen kohtelun arviointi tehdään saman viiteryhmän sisällä arvioiden toisiaan verrattavissa olevien yksilöiden kohtelua. Työnantajalla on oikeus kuitenkin asettaa esimerkiksi esimies- tai vastuutehtävissä työskentelevät henkilöt korkeampien vaatimusten kohteeksi kuin alaisasemassa työskentelevät. Mitä korkeammassa asemassa tai vastuullisemmissa tehtävissä yksilö työskentelee, sitä paremmin häneltä voidaan edellyttää käytäntöjen ja ohjeistusten sekä menettelyjensä seuraamusten ymmärtämistä. Käytettävät käytännöt eivät saa olla esimieskohtaisia vaan useamman esimiehen työorganisaatiossa työnantajan velvollisuutena on varmistaa, että kaikkien esimiehien käytännöt ovat yhdenmukaisia. (Hietala et al. 2019b; Saarinen 2015; Skurnik-Järvinen 2013, 23-25)

Tasapuolinen kohtelu ja syrjäntäkielto tulevat esille käsiteltäessä työntekijän epäasiallista käyttäytymistä ja työnantajan puutumiskeinoja. Samanarvoisessa ja toisiinsa verrattavissa olevia työntekijöitä tulee kohdella esimerkiksi varoituskäytännöllä täsmälleen samalla lailla. Tasapuolisesta kohtelusta poikkeaminen on sallittua, mikäli se on perusteltavissa objektiivisesti arvioiden työntekijöiden eriarvoiset työtehtävät ja asema huomioon. Mikäli työntekijä kokee, että työntekijän ratkaisu on ollut ristiriidassa tasapuolisen kohtelun kanssa, on työnantajalla velvollisuus esittää hyväksyttävä syy menettelylle. Muutoin asianmukainen ja laillinen menettely voi olla yhdenvertaisuuden ja tasapuolisen kohtelun näkökulmasta lain vastainen, jos työntekijää kohdellaan poikkeavasti kuin mitä vastaavassa täysin verrattavassa tilanteessa, on jotakin toista työntekijää kohdeltu tai kohdellaan. (Kairinen 2018; Saarinen 2015; Skurnik-Järvinen 2013, 23-25; Tiitinen & Kröger 2012, 196-200)

Työntekijän työsopimuksen purkaminen koeaikana ei saa perustua epäasiallisiin eikä syrjiviin perustein. Myös individuaaliperustein tapahtuva työsuhteen irtisanominen tulee pohjautua asialliseen ja painavaan syyhyn, joka ei ole syrjivä. Oikeuskäytännössä on kiinnitetty huomiota siihen, että työsuhteen päättämisperustetta arvioitaessa ja varoituksia antaessaan työnantajan tulee toimia työntekijöitä kohtaan tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti. (Tiitinen & Kröger 2012, 199-200) Tähän on ottanut kantaa myös työtuomioistuin TT:2001-64 ratkaisussaan, jossa työnantaja varoitti työntekijää luvattomista poissaoloista vastoin yhtiön yleistä varoitusmenettelyä. Työnantajan katsottiin menetelleen vastineeksi työntekijän rikkomukseen ankarammin kuin yhtiön vakiintuneen käytännön mukaiset varoitusmenettelytavat olisivat edellyttäneet ja näin toiminut vastoin työnantajalta edellytettävän tasapuolisen kohtelun vaatimusta.

Työtuomioistuin on ottanut tasapuoliseen kohteluun kantaa myös TT:2018-95 ratkaisussaan, jossa todetaan työnantajan menetelleen vastoin tasapuolisen kohtelun vaatimusta, kun hän samojen väitettyjen rikkeiden osalta purki kolmen työntekijän työsuhteen ja antoi kolmelle työntekijälle varoituksen.

### **Työnjohto-oikeus**

Työsopimuksen luonteen mukaisesti sopijaosapuolten toiselle osapuolelle, työnantajalla, on oikeus johtaa ja valvoa toisen osapuolen, työntekijän, työsuoritusta. Työsopimuslain 3 luvun 1 §:n mukaisesti työntekijän tulee suorittaa työtehtävänsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja toimivaltansa perusteella antaa työn suorittamisesta. Työnantajalla on työnjohto-oikeutensa nojalla oikeus määrittää työn sisältö, työn laatu, työmenetelmät, työntekopaikka sekä työaika. Oleellista työnjohto-oikeuden käyttämisen kannalta on se, mihin sopijaosapuolet ovat työsopimuksessaan sitoutuneet. Lisäksi työnantajan työnjohto-oikeutta rajoittavat työläinsäädännön normihierarkiassa ylempänä olevat säännökset ja määräykset. Työnantajan käskyvallan laajuus ratkaistaan tapauskohtaisesti ottaen huomioon kunkin tapauksen yksityiskohtaiset vallitsevat olosuhteet. Vaikka työnantajan työnjohto-oikeuden ja valvontavallan rajat ovat väljästi määriteltä ja ne arvioidaan

kussakin yksittäistapauksessa erikseen, eivät työnjohtomääräykset saa kuitenkaan olla lain tai hyvän tavan vastaisia. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 61-62; Saarinen 2015; Tiitinen & Kröger 2012, 322-323)

Yleisperiaatteena kuitenkin on, ettei työnantajalla ole oikeus yksipuolisesti muuttaa työntekijän toimenkuvaa olennaisesti. Vähäisten muutosten katsotaan kuuluvan työnantajan työnjohto-oikeuden piiriin. Työntekijän ohjeistukset ja määräykset eivät kuitenkaan saa olla lainvastaisia ja niiden tulee noudattaa tasapuolisen kohtelun ja yhdenvertaisuuden periaatteita. Ohjeistuksia ja määräyksiä ei saa muuttaa taannehtivasti, ainoastaan tulevia tilanteita koskien. Sopijaosapuolien välisessä työsopimuksessa määritellyt työtehtävät rajoittavat työnantajan työnjohto-oikeutta. Työnantajan tavoitteena voi tästä johtuen usein olla, että työsopimuksen tarkempi sisältö jätetään avoimeksi, jotta työnjohtovallalle jää enemmän mahdollisuuksia. Työnantajan työnjohtomääräyksille on oltava hyväksyttävä peruste eikä se saa olla työntekijän kannalta kohtuuton tai asettaa häntä toisiin työntekijöihin nähden perusteettomasti eri asemaan. (Saarinen 2015; Skurnik-Järvinen 2013, 20-22; Koskinen & Ullakonoja 2016, 64-66)

## **Työturvallisuusvastuu**

Työntekijöidensä työturvallisuudesta huolehtiminen on työnantajan sopimusoikeudellinen velvoite, josta säädetään työsopimuslaissa. Tämän sopimusperäisen työturvallisuusvelvoitteen materiaalin sisältö määräytyy työturvallisuuslain perusteella. (Kairinen 2018; Tiitinen & Kröger 2012, 160-161) TSL:n 2 luvun 3 §:n mukaan: *Työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta niin kuin työturvallisuuslaissa (738/2002) säädetään.* Työturvallisuudesta huolehtimisen vastuu kuuluu sille, joka johtaa ja valvoo työtä sekä, jolla on tosiasialliset toimintavaltuudet. Työpaikan ylimmän johdon vastuulla on huolehtia, että työturvallisuuden resurssit ovat riittävät, jotta työturvallisuusmääräykset voidaan toteuttaa. Työtoimintojen esimiesten vastuulla on päivittäisten toimien tarkkailu ja alaisten turvallisuuden ja terveyden takaaminen. Työnantajan vastuu työpaikan työturvallisuudesta on laaja ja se on

vastapainona työnjohto-oikeudelle. (Skurnik-Järvinen 2013, 30-31; Koskinen & Ullakonoja 2016, 185)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on huolehtimis- ja tarkkailuvelvollisuus. Huolehtimisvelvoitteen mukaisesti työnantajan tulee vastata kokonaisuudessaan työpaikan työturvallisuudesta ja otettava huomioon kaikki mikä työn laatuun, työolosuhteisiin, muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja edellytyksiin kohtuudella katsoen on tarpeellista turvataksaan työntekijöitä tapaturmilta tai työn aiheuttamilta haitoilta terveydelle. Työnantajan katsotaan olevan alansa asiantuntija, jonka oletetaan olevan selvillä ja tarvittaessa selvittävän kyseiselle toiminnalle tunnusomaiset vaara- ja haittatekijät sekä niiden torjunta. Työnantajan huolellisuusvelvoitetta on lievennetty rajaamalla ulkopuolelle epätavalliset ja ennalta-arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa sekä poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksilta ei olisi voitu välttyä riittävästä varotoimista huolimatta. Edellä mainitun mukaisesti työnantajan huolehtimisvelvoitteen laajuuden arviointiin liittyy siis suhteellisuusperiaate. Työnantajan huolehtimisvelvollisuuden sisältöön vaikuttaa oleellisesti kunkin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Työntekijällä on työnantajan huolehtimisvelvollisuuden nojalla oikeus vaatia esimerkiksi laajempaa perehdytystä ja ohjeistusta työhönsä kuin työpaikalla on yleisesti katsottu riittäväksi. (TTurvL 2:2; Saarinen 2015; Skurnik-Järvinen 2013, 33-34; Kairinen 2018; Koskinen & Ullakonoja 2016, 186-188)

Tarkkailuvelvollisuutensa mukaisesti työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työtapojen turvallisuutta sekä työyhteisön sosiaalista toimivuutta. Aiemmin tarkkailua on suoritettu monesti lähinnä tapaturmia ja työntekijöiden poissaoloja tarkkailemalla, mutta tällaisen tarkkailun ei voida katsoa olevan lainmukaista ja riittävä. Tarkkailuvelvoitteen täyttääkseen työnantajan tulee yleisellä johtamisella sekä jatkuvalla ja järjestelmällisellä seurannalla varmistaa työolojen turvallisuus. Työnantajan vastuulla on varmistua siitä, että mahdolliset puutteet turvallisuudessa havaitaan. Lisäksi hänen tulee varmistua, että parantavat toimenpiteet toteutetaan ja tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutuksia.

Työnantajan vastuulla on kohdistaa vaarojen arviointi sekä tarkkailu myös koskemaan työyhteisön huonosta toimivuudesta aiheutuvia ongelmia, häirintää tai niihin verrattavia haittatekijöitä. Työnantajan työturvallisuusvelvoitteen tavoitteena on tasapainottaa fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kuormitus työntekijän edellytysten mukaisesti niin, että hänen terveydelleen ei aiheudu haittaa tai vaaraa. Tarkkailun tavoitteena on havaita esimerkiksi epäasiallinen työkäyttäytyminen ja sen vaikutukset riittävän ajoissa, jotta niihin voidaan tehokkaasti puuttua. (TTurvL 2:8; Saarinen 2015; Skurnik-Järvinen 2013, 33-34; Kairinen 2018; Koskinen & Ullakonoja 2016, 186-188; Siiki 2002, 56)

TTurvL 5 luvun 28 §:n työnantajan velvollisuuksien mukaan: *Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.* Työnantajalla ja esimiehellä on lain määräämä toimintavelvollisuus puuttua tietoonsa saamaan työyhteisössä havaittuun häiriökäyttäytymiseen. Toimintavelvollisuuden syntyminen edellyttää, että työnantaja on saanut tiedon epäasiallisen käyttäytymisen ilmenemisestä. Tieto voi tulla esimerkiksi työntekijältä itseltään, esimieheltä, työterveyshuollosta, luottamusmieheltä tai työsuojeluvaltuutetulta. Tyypillisiä signaaleja yksilön työkyvyn ja terveyden mahdollisesta heikentymisestä ovat heikentyneet työsuoritukset, virheet, unohdukset, myöhästelyt, kielteinen asiakaspalaute sekä sosiaalisen käyttäytymisen ongelmat. Epäiltäessä työntekijän liiallista kuormitusta, sen syitä ja ongelman ratkaisumahdollisuuksia tulisi ensisijaisesti lähteä ratkaisemaan työntekijän ja esimiehen kesken. Ongelmatilanteiden ratkaisussa saatetaan tarvita myös ulkopuolisten tahojen apua, kuten esimerkiksi työterveyshuollon asiantuntijat. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 192-194; Skurnik-Järvinen 2013, 34; Järvinen 2012, 99; Siiki 2002, 56)

Työnantajalla ja hänen edustajallaan, esimiehellä, on velvollisuus puuttua työntekijän työsuoritukseen ja käyttäytymiseen työyhteisössä, mikäli hän itse havaitsee tai kuulee työyhteisön jäseneltä työntekijän esimerkiksi suoriutuvan heikosti työtehtävissään, laiminlyövän työvelvoitettaan, häiritsevän yhteistyötä tai työkavereitaan, rikkovan



työpaikan määräyksiä tai vaarantavan työturvallisuuden. Vaikka työnantajalla tulisi olla jo pelkästään työilmapiirin parantamisen ja työn tuloksellisuuden tehostamisen tuoma motivaatio häiriökäyttäytymisen poistamiseksi, on tämä velvollisuus erikseen työturvallisuuslaissa säädetty. Työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen tapauksessa korostuu etenkin aiemmin mainittu työnantajan tarkkailuvelvollisuus, jotta hän kykenee havaitsemaan työyhteisössä esiintyvät epäterveet ilmiöt. Saatuaan tiedon työnantajan tulee ryhtyä vaadittaviin toimenpiteisiin häiriöllisen käyttäytymisen poistamiseksi. Toimenpiteissään työnantajan tulee olla johdonmukainen sekä noudattaa tasapuolisen kohtelun vaatimuksia. Työnantajan toimenpidekeinoina voi olla esimerkiksi häiriköijän työtehtävien muuttaminen, henkilöiden vuorojen tai osastojen vaihtaminen, huomautuksen ja varoituksen antaminen sekä lopulta työsuhteen päättäminen. Työturvallisuuslaissa ei ole tarkemmin yksilöity työnantajan käytettävissä olevia puuttumiskeinoja, sillä tarkoituksena on tilanteiden tapauskohtainen ratkaiseminen. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 192-194; Skurnik-Järvinen 2013, 34; Järvinen 2014, 111-112; Siiki 2002, 64)

Korkein oikeus on ratkaisussaan KKO 2014:44 linjannut, että työnantajan riittäväksi katsottavaa tilanteen selvittämistä ei ole se, että työnantaja on epäasiallisesta kohtelusta tiedon saatuaan ottanut yhteyttä ainoastaan epäasiallisesta kohtelusta syytettyyn esimieheen ja hänen kuulemisensa perusteella tehnyt johtopäätökset tilanteesta. Korkeimman oikeuden mukaan on selvää, että tällaisessa tilanteessa asiaa tulee selvittää työnantajan toimesta monipuolisesti myös muulla tavoin. Korkein oikeus katsoo, että työnantaja ja hänen edustajansa eivät olleet ryhtyneet riittäviin toimiin asian selvittämiseksi sekä epäkohdan poistamiseksi ja näin ollen ovat laiminlyöneet työturvallisuuslain 28 §:n mukaista toimimisvelvollisuuttaan.

### **Oikeus irtisanoa ja purkaa työsopimus**

Työsuhteen yksipuolinen päättäminen on ollut kautta aikain keskeinen asia työoikeudessa ja työsuhteen päättämiseen liittyvä turvajärjestelmä on laaja ja monisisältöinen. Työntekijän työsuhteturvaa on säännelty sekä lainsäädännöllä että työmarkkinajärjestöjen välisillä sopimuksilla ja suoja työsuhteen päättämistä vastaan

on pakottavaa oikeutta. Työsopimuslaissa korostetaan monin tavoin työnantajan velvollisuutta pyrkiä ylläpitämään työsuhdetta. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 235-241; Koskinen 2013, 7; Kairinen 2018)

Työnantaja voi yksipuolisesti päättää työsuhteen joko irtisanomalla tai purkamalla työsopimuksen. Lisäksi työsuhde voi päättyä myös koeaikapurun kautta. Irtisanoessa työsuhde päättyy irtisanomisajan jälkeen, kun taas purkaessa työsuhde päättyy välittömästi. Päättäminen voi tapahtua joko työntekijään liittyvillä henkilökohtaisilla perusteilla, taloudellisilla ja tuotannollisilla syillä tai erityisin perustein kuten konkurssi. Työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen tapauksessa työsuhteen päätyminen liittyy aina henkilökohtaisiin perusteisiin. Työntekijän työsuhteen purkaminen edellyttää aina erittäin moitittavaa käyttäytymistä tai laiminlyöntiä, kuten työsopimuksesta tai laista johtuvien velvoitteiden vakavaa laiminlyöntiä tai rikkomusta. Työsuhteen purkamisen kohdalla rikkomuksen tai laiminlyönnin tulee olla niin vakava, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista edes irtisanomisajan mittaista aikaa. Työsuhdeturvan on tarkoitettu olevan työntekijän suoja epäoikeudenmukaista työsuhteen päättämistä vastaan. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 236-241; Koskinen 2013, 6)

Työnantajan velvollisuutena on puuttua työntekijän käyttäytymiseen liittyviin ongelmiin heti niiden ilmentyessä ja niistä tiedon saadessaan. Työsuhteen päättämisen tulisi kuitenkin olla viimeisimpiä keinoja ratkaista tilanne, kun mikään muu ei auta. (Skurnik-Järvinen 2013, 141) Järvisen (2014, 149) mukaan irtisanominen on yksi esimiehen henkisesti vaativimmista tehtävistä. Vaikka tämä keino onkin yksi konfliktitilanteiden ratkaisemisen viimeisistä keinoista, tulisi sitä käyttää joissakin tilanteissa herkemmin, sillä häiriökäyttäytyjän siirteleminen työyhteisössä harvoin on toimiva ratkaisu.

#### **4. TYÖNANTAJAN MAHDOLLISUUDET ENNALTAEHKÄISTÄ JA PUUTTUA TYÖNTEKIJÄN EPÄASIALLISEEN KÄYTTÄYTYMISEEN**

Työn muotojen muuttuminen yhä enenevässä määrin tietotyöksi asettaa yhä vaativammat edellytykset hyvälle työolosuhteilla ja niistä huolehtimiselle. Henkisesti vaativa työ, innovatiivisuus sekä luovuus vaativat kukoistaakseen myönteisen työilmapiirin, työrauhan ja sopuisan työyhteisön. Hyvin toimiva työyhteisö rakentuu organisaation toimivista rakenteista, onnistuneesta johtamisesta sekä sen jokaisen jäsenen työyhteisötaidoista ja asiallisesta työkäyttäytymisestä. Työyhteisön jäsenten hyvinvointiin vaikuttavat vahvasti myös selkeät töiden järjestelyt sekä esimiehen tuki eri muodoissaan. (Manka & Manka 2016, 8-9; Järvinen 2012, 101; Järvinen 2014, 79-226; Työturvallisuuskeskus 2017, 21)

Epäasiallisen työkäyttäytymisen ennaltaehkäisyllä ja tehokkaalla hallitsemisella voidaan vaikuttaa koko työorganisaation työhyvinvointiin sekä sitä kautta organisaation tuloksellisuuteen. Monissa organisaatioissa ymmärretään ongelmien ja ristiriitatilanteiden hoitamisen tärkeys, mutta epäasiallisen käyttäytymisen ongelmien ennaltaehkäisyyn keskittyvä suhtautuminen on vielä verrattain harvinaisempaa. Epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisyssä ja puuttumisessa ovat vastuussa viime kädessä aina esimies ja työnantaja. Vaikka lainsäädäntö ja työyhteisön pelisäännöt asettavat vaatimukset työntekijän omalle käyttäytymiselle ja jossakin määrin myös puuttumiselle, on työyhteisön johdolla viimeinen vastuu konfliktitilanteissa. Esiin tulleiden ongelmien hoitamisen väistämällä tai hoitamatta jättämällä on usein tilannetta pahentavia seurauksia, jolloin niiden korjaaminen käy yhä vaikeammaksi. Puuttumattomuudella esimies viestittää hiljaisen hyväksynnän epäasialliselle käyttäytymiselle. (Manka & Manka 2016, 8-9; Järvinen 2014, 79-226; Siiki 2002, 34-43; Työturvallisuuskeskus 2017, 21)

##### **4.1 Työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisy**

Hallituksen esityksen (HE 59/2002 vp, 4) mukaan työnantajan huolehtimisvelvollisuuden osalta lain keskeinen tavoite on nimenomaisesti kiinnittää

enemmän huomiota jatkuvaan ja järjestelmälliseen työolosuhteiden suunnitteluun ja parantamiseen. Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajalta ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä, joiden avulla pyritään estämään vaara- ja haittatekijöiden syntyminen. Työturvallisuuslaissa korostetaan useaan otteeseen työnantajan toiminnan ennakoinnin ja suunnitelmallisuuden merkitystä työolosuhteiden hallinnassa. Tämän työnantajan lain asettaman velvollisuuden asianmukaisessa hoitamisessa on tärkeässä roolissa myös työyhteisön epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisy. (TTurvL; Siiki 2002, 34-43)

Turvallisten työolosuhteiden luomisessa tehokkaimpia toimenpiteitä ovat ennakointiin ja suunnitelmallisuuteen perustuvia, sillä jälkikäteen tapahtuvasta korjaamisesta aiheutuvat kustannukset ovat huomattavasti suuremmat. Jälkikäteen tehdyillä korjauksilla ei ole edes mahdollista aina saavuttaa yhtä optimaalista lopputulosta kuin etukäteissuunnittelulla ja ennaltaehkäisyllä. Ennaltaehkäisyn ja proaktiivisen toiminnan tarkoituksena ei ole keskittyä korjaamaan jo ilmenneitä ongelmia vaan luoda alusta alkaen työyhteisö, jossa on kaikkien helppo työskennellä. (Siiki 2002, 34-43; Manka & Manka 2016, 91-92)

Epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisyn keinoja ovat yhteisten pelisääntöjen ja työolosuhteiden suunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, jatkuva tarkkailu, kehityskeskustelut sekä työsuhteen koeaika. Hyvin toteutetulla ja asiantuntevalla työolosuhteiden suunnittelulla voidaan saada aikaiseksi hyvin toimiva, terveellinen ja turvallinen työympäristö. Henkisen työsuojelun ja terveellisen työilmapiirin suunnittelussa sekä aikaansaamisessa ovat hyvänä työkaluna työpaikan yhteisten pelisääntöjen laatiminen. Huolellisesti laaditut ja koko organisaatiolle selkeästi viestitetyt työkäyttäytymisen pelisäännöt toimivat tehokkaana keinona epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisyssä. Niiden avulla voidaan viestiä koko työyhteisölle, ettei epäasiallista käyttäytymistä sallita ja ilmeneviin tapauksiin puututaan välittömästi. Selkeät työkäyttäytymisen pelisäännöt toimivat myös esimiestyön tukena silloin, kun epäasialliseen käyttäytymiseen joudutaan puuttumaan. (Aarnikoivu 2013, 135; Siiki 2002, 42-43; Työsuojeluhallinto 2010, 16)

## Työyhteisön pelisäännöt

Epäasiallinen käyttäytyminen ei ole vain yksilölähtöinen ongelma vaan ristiriitojen ja ongelmien taustalla voivat vaikuttaa myös organisaatiosta kumpuavat syyt. Työolojen epäkohdat, kuten perehdyttämisen, johtamisen ja yhteisten pelisääntöjen puutteet voivat aiheuttaa konflikteja työyhteisön sisällä. Epäasiallisen käyttäytymisen ehkäisemiseksi tulee suunnitella ja tunnistaa työolojen vaaratekijät ja korjata ne. Työnantajan huolehtimisvelvollisuus koskee myös psykososiaalisia vaaratekijöitä, sillä ne altistavat työyhteisön jäseniä epäasialliselle käyttäytymiselle. Psykososiaalinen työympäristö koostuu työn sisällöstä ja työyhteisön toimivuuteen liittyvistä tekijöistä. Tärkein työkalu hyvän työilmapiirin luomiseen ja epäasiallisen käyttäytymisen ehkäisemiseen ovat työyhteisön yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöjen avulla voidaan viestiä selkeästi millainen työkäyttäytyminen on hyväksyttävää sekä edistää myönteistä ja avointa vuorovaikutusta työyhteisössä. (Työsuojeluhallinto 2010, 14; Työturvallisuuskeskus 2010, 3)

Kunkin työyhteisön tarpeet määrittävät pelisääntöjen ja ohjeiden sisällön sekä muodon. Pelisäännöt voidaan tehdä erikseen tai ne voivat sisältyä työsuojelun toimintaohjelmaan, tasa-arvosuunnitelmaan tai laajempaan henkilöstöpoliittiseen ohjelmaan. Työyhteisölle laaditut pelisäännöt auttavat konkretisoimaan ja tekemään näkyväksi myös sellaisia kirjoittamattomia itsestäänselvyksiä, joiden selkeyttäminen ja esille tuominen on tärkeää erilaisten yksilöiden muodistamissa työyhteisöissä. Työkäyttäytymisen pelisäännöissä on hyvä tuoda selkeästi esille mikä on asiallista ja mikä epäasiallista työkäyttäytymistä sekä ketkä ovat toimijoita. Kun työyhteisö koostuu eri näkemysten ja kokemusten omaavista yksilöistä, ei voida pitää itsestään selvyytenä, että kaikki tietävät minkälainen käyttäytyminen on sopivaa. Lisäksi pelisäännöissä on kerrottava yksityiskohtaisesti kuinka tulee toimia, jos joku kokee joutuneensa epäasiallisen käyttäytymisen kohteeksi. Työyhteisön pelisäännöt toimivat parhaiten silloin kun koko työyhteisö johdosta henkilöstöön on sitoutunut niiden noudattamiseen. Työyhteisön pelisäännöt on hyvä sisällyttää koko henkilöstön perehdyttämiseen, jotta ne ovat varmasti kaikkien saatavilla ja tiedossa.

(Työsuojeluhallinto 2010, 16; Työturvallisuuskeskus 2010, 3; Skurnik-Järvinen 2013, 84; Aarnikoivu 2013, 135)

## **Rekrytointi**

Hyvän työilmapiirin ja työyhteisön rakentaminen lähtee edellä mainittujen sääntöjen ja suunnittelun jälkeen henkilöstön rekrytoinnista. Rekrytointi on jokaisen työyhteisön yksi merkittävimmistä investoinneista. Onnistuneen rekrytoinnin peruskivenä on oman organisaation, täytettävän työtehtävän ja tarvittavan yksilön selkeä analysointi ja profilointi. Työyhteisön työilmapiiriin vaikuttaa väistämättä se, minkälaisista temperamenteista se koostuu. Tämä on asia, joka kannattaa ottaa huomioon jo rekrytointitilanteessa. Jokainen temperamenttipiirre saa kuitenkin merkityksensä vasta, kun tiedetään millaiseen ympäristöön sen tulisi sopia. Rekrytointiprosessissa on siis tarkalleen tiedettävä mitkä ovat organisaation tavoitteet, työntekijän osaamisvaatimukset, millaisen esimiehen johdettavaksi yksilö tulee sekä minkälaiseen työyhteisöön hänen tulisi sopeutua. Tällöin rekrytoinnilla on mahdollisuus onnistua ja saadaan palkattua osaava yksilö, joka toimii sosiaalisesti yhteen esimiehensä ja työtovereidensa kanssa. Kaikki tehokas työ, niin myös jokainen työyhteisö, vaatii toimiakseen kuitenkin erilaisia ihmisiä. Tämä on myös hyvä ottaa huomioon rekrytointitilanteissa, sillä ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä etsimään täsmälleen samoilla temperamenttipiirteillä varustettuja yksilöitä ja kasata samanlaisista ihmisistä joukko. Erilaisuus on aina rikkaus ja tuo myös työryhmiin erilaisia näkökulmia ja piirteitä sekä tehostaa työyhteisön toimintaa. (Hietala et al. 2019b; Keltikangas-Järvinen 2008, 245; Keltikangas-Järvinen 2016, 155-156)

Keltikangas-Järvisen (2016, 157-158) mukaan yksilöiden temperamenttierojen tunnistaminen ja ymmärtäminen helpottaa sellaisen työyhteisön sekä käytäntöjen rakentamista, jotka sopivat juuri sille työyhteisölle ja näin yksilöllisen temperamentin merkitys voidaan myös minimoida. Lisäksi temperamenttierojen ymmärtäminen antaa esimiehelle paremmat työkalut tulkita myös omaa käyttäytymistään sekä sen vaikutuksia muihin. Temperamenttierojen huomioiminen ei siis tarkoita sitä, että jokaisen yksilön temperamentti huomioitaisiin ja työnteon raamit räätälöitäisiin

jokaiselle sopiviksi. Yleinen käsitys on, että yksilöllisyys tarkoittaa sitä, että kaikille yhteisesti sopivia ympäristöjä ei ole vaan jokaisella on omat yksilölliset vaatimuksensa. Psykologian eri temperamenttitutkimukset tuovat kuitenkin ilmi temperamenttipiirteiden ääripäitä, jotka voidaan huomioida työyhteisöjen ja pelisääntöjen suunnittelussa niin, että kaikilla on mahdollisuus voida hyvin. Näitä temperamenttipiirteitä ovat esimerkiksi ekstroversio, aktiivisuus ja neuroottisuus. Tämän täsmällisempi yksilöllisten temperamenttierojen huomioiminen työelämässä ei ole tarpeellista, sillä ihmisillä on yleisesti kyky sopeuttaa toimintansa tilanteen vaatimuksiin.

Loppujen lopuksi yksilön temperamentti- ja persoonallisuuspiirteillä ei kuitenkaan tarvitse olla sen merkityksellisempää vaikutusta esimiehen työhön. Mikäli työntekijä suoriutuu työstään riittävän hyvin ja käyttäytyy niin kuin työpaikalla edellytetään, ei esimiehellä ole mitään syytä puuttua hänen toimintaansa saatikka pohtia hänen temperamenttipiirteitä sen syvällisemmin. Lisäksi, jos yksilöllä on työyhteisön käyttäytymissäännöt ja yleiset hyvät käyttäytymistavat hukassa, ei tätä ongelmaa voida ratkaista persoonallisuuden piirteitä pohtimalla. Asiallinen käyttäytyminen ei vaadi ihmiseltä synnynnäisiä ominaisuuksia tai tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, vaan ne ovat opittuja käyttäytymismalleja. Asiallinen käyttäytyminen pohjautuu ennen kaikkea yksilön saamaan kasvatukseen, opittuihin normeihin sekä työyhteisön sääntöihin eikä niinkään synnynnäisiin taipumuksiin. (Keltikangas-Järvinen 2008, 232-247; Keltikangas-Järvinen 2016, 157-158; Järvinen 2012, 116-117)

Hyvin pohjustetun ja tarkasti analysoidun rekrytointiprosessin kautta voidaan löytää juuri oikean henkilö täydentämään työyhteisöä, mutta se ei vielä valitettavasti poista epäasiallisen käyttäytymisen ilmenemisen mahdollisuutta työyhteisössä. Kaikki ihmiset kohtaavat esimerkiksi monenlaisia yksityiselämään liittyviä vaikeuksia ja ristiriitoja, jotka voivat aiheuttaa muutoksia henkilön käyttäytymisessä ja voimavarojen riittämisessä. Lisäksi muutokset työorganisaatiossa, työyhteisössä tai työtehtävissä voivat laukaista epäterveitä ilmiöitä ja käyttäytymismalleja työyhteisön sisällä. Muun muassa yksilön henkinen pahoinvointi, stressitilanteet, kiire tai muutokset voivat ilmentyä epäasiallisena käyttäytymisenä vaikka yksilö olisi aiemmin käyttäytynyt täysin

moitteettomasti. (Järvinen 2014, 110-111; Työturvallisuuskeskus 2015, 3-4; Vartia et al. 2012, 29-37)

## **Perehdyttäminen**

Mitä paremmin työnantaja ja esimies hoitavat työntekijän perehdyttämisen, sitä selkeämpi on näiden osapuolien psykologinen sopimus (Keskinen 2005, 76). Kuten aiemmin tutkielmassa on jo todettu, niin tutkimustulosten perusteella psykologisen sopimuksen täyttymisellä on merkittävä vaikutus työntekijän työkäyttäytymiseen (AL-Abrow et al. 2019).

Työnantajalla on myös mahdollisuus korostaa tärkeinä pitämiänsä arvoja ja eettisiä tavoitteita vaatimalla työntekijöidensä sitoutuvan näihin arvoihin osana työsopimusta. Näin työnantajalla on mahdollisuus ennaltaehkäistä näiden arvojen ja tavoitteiden rikkomista sekä epäasiallista käyttäytymistä työsopimuksen ja perehdyttämisen avulla. Epäasiallisen käyttäytymisen ehkäisyn kannalta perehdyttäminen on merkityksellisessä osassa, sillä sen kautta voidaan viestittää uusille työntekijöille työyhteisön asiallisen käyttäytymisen linjat ja säännöt. Lisäksi jatkuvan ohjeistuksen ja opastuksen kautta saadaan työyhteisön pelisäännöt pidettyä aktiivisesti jokaisen työntekijän mielissä. (Skurnik-Järvinen 2013, 85; Aarnikoivu 2013, 135)

Näitä työnantajan vaatimien laajempien eettisten arvojen noudattamista ja kunnioittamista osana työsopimusoikeudellisia velvoitteita käsiteltiin myös työtuomioistuimen ratkaisussa TT:2011-17, jossa työntekijä oli työsopimuksessaan sitoutunut noudattamaan yrityksessä kulloinkin voimassa olevia eettisiä arvoja ja ohjeita. Yrityksen eettisiin arvoihin oli kirjattu muun muassa rasismiin vastaisuus. Työntekijän esiintyessään vapaa-ajallaan televisio-ohjelmassa syrjivällä ja rasistisella tavalla katsottiin rikkoneen sopimusoikeudellisia velvoitteitaan sekä työntekijän yleistä lojaliteettivelvoitetta. Työnantajalla katsottiin olevan erittäin painava syy työsuhteen purkamiselle.



Työsopimuslain 2 luvun 4 § sekä työturvallisuuslain 2 luvun 14 § käsittelevät laajasti työnantajan velvollisuutta perehdyttää työntekijä työhön ja työympäristöön sekä opastaa ja ohjeistaa työn haittojen ja vaarojen ehkäisemiseksi. Perehdyttämällä tarkoitetaan sekä uuden työntekijän työsuhteen alun yleisperehdyttämistä sekä vanhan työntekijän ohjeistusta muuttuneista työtehtävistä ja uusista työtavoista. Työyhteisön työturvallisuuden takaamisessa työntekijöiden perehdyttäminen on merkityksellisessä asemassa. Perehdyttämistä suunnitellessa on otettava huomioon työntekijän rooli, työtehtävät, osaaminen sekä kokemus. Lisäksi perehdyttämiseen vaikuttavat työn ja toiminnan luonne, työpaikan olosuhteet sekä sen haitta- ja vaaratekijät. Perehdyttämisen tarkoituksena on sopeuttaa työntekijä työyhteisön yhteisiin käytäntöihin ja pelisääntöihin. Epäselvyydet töiden järjestelyissä tai niiden jakautumisessa tai työntekijöiden vastuissa voivat omalta osaltaan aiheuttaa ristiriitoja työyhteisön sisälle. (Aarnikoivu 2013, 69-72; Siiki 2002, 45; Työsuojeluhallinto 2010, 12)

### **Jatkuva tarkkailu**

Koska epäasiallisen käyttäytymisen taustatekijät ja ilmenemismuodot ovat niin moninaiset, ei ennalta katsoen voida tietää kuka työyhteisössä saattaa käyttäytyä epäasiallisesti jossakin vaiheessa työuraansa. Tästä johtuen työnantajan työturvallisuuslain mukainen jatkuva tarkkailun velvollisuus on tärkeässä asemassa epäasiallisen käyttäytymisen ehkäisyssä ja ongelmien laajenemisessa. Yksilöiden ja ryhmien johtamisen onnistuminen vaatii jatkuvaa päivittäistä yhteydenpitoa ja palaverien sekä kehityskeskusteluiden pitämistä. (Järvinen 2012, 101; Siiki 2002, 35-36; Järvinen 2016, 43)

Työnantajan työturvallisuuslain mukaisena velvollisuutena on työyhteisön- ja ympäristön jatkuva tarkkailu, jonka tarkoituksena on muun muassa arvioida työyhteisön sosiaalista toimivuutta ja työntekijöiden henkisen terveyden tilaa. Jatkuvan tarkkailun tavoitteena on, että työnantaja on koko ajan riittävän perillä työyhteisön toimivuudesta ja näin myös mahdollinen havaitsemaan poikkeustilanteet, ongelmat ja ristiriidat mahdollisimman nopeasti. Jatkuvan tarkkailun toteuttaminen ei vaadi

määrämuotoisia seurantajärjestelmiä tai tilastointeja, vaan työnantaja voi vapaasti työpaikan olosuhteet huomioon ottaen valita tapauskohtaisesti riittävät tarkkaillun ja tulosten tallentamisen muodot. (TTurvL; Siiki 2002, 35-36; Saloheimo 2016, 81)

## **Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut ovat esimiehen tärkeä työkalu ja niillä voidaan myös osaltaan toteuttaa työnantajalle asetetun jatkuvan tarkkailun velvollisuutta. Niiden ei kuitenkaan ole tarkoitus korvata arjessa tapahtuvaa joka päiväistä keskustelua ja työyhteisön tarkkailua. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan pyrkiä työturvallisuuden lisäämiseen sekä työnantajan ja työntekijän välisen luottamuksen rakentumiseen. Kehityskeskusteluiden ydin on yksilön työtehtävien, vastuiden ja tavoitteiden asettaminen sekä seuranta. Työntekijän tavoitteiden ja tehtävien määrittelyä ei tänä päivänä voida enää rajata koskemaan ainoastaan yksilön varsinaista työsuoritusta vaan siihen kuuluu oleellisena osana myös koko työkäyttäytyminen. (Aarnikoivu 2013, 170; Manka & Manka 2016, 145; Järvinen 2008)

Säännöllinen vuorovaikutus työntekijän ja esimiehen välillä esimerkiksi kehityskeskusteluiden kautta luo avoimen ja luottamuksellisen suhteen sekä vaikuttaa psykologisen sopimuksen säilymiseen positiivisena voimavarana. (Keskinen 2005, 76) Lisäksi kehityskeskustelut toimivat hyvänä työkaluna työntekijän työtehtävien, työtoimien sekä vastuiden ja valtuuksien selkeyttäjänä. Näiden avulla voidaan turvata selkeät työjärjestelyt työyhteisössä, joiden avulla pyritään ehkäisemään ristiriitatilanteiden syntyminen. Lisäksi kehityskeskusteluiden tarjoama seuranta auttaa kohdistamaan toimenpiteitä oikeisiin asioihin. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on palautteen antaminen molemmille osapuolille, työntekijän motivointi, muutoksen johtaminen sekä mahdollisten työyhteisön epäkohtien kehittäminen. Kehityskeskusteluissa pyritään läpikäymään kaikki se, joka vaikuttaa yksilön kykyyn suoriutua ja kehittyä osana työyhteisöä. (Aarnikoivu 2008, 115-118; Aarnikoivu 2013, 170; Manka & Manka 2016, 145)

Työyhteisön avoin vuorovaikutus, luottamus sekä selkeät työjärjestelyt rakentavat ja vahvistavat asiallisen käyttäytymisen kulttuuria, jonka avulla pystytään ehkäisemään epäasiallisen käyttäytymisen ilmenemistä. Kehityskeskustelut ovat esimiehelle hyvä työkalu rakentaa ja ylläpitää oikeanlaista suhdetta alaisiinsa. Saavutettu avoin ja luottamuksellinen suhde esimiehen ja työntekijän välillä mahdollistaa muun muassa matalamman kynnyksen töissä havaittujen epäkohtien esiin tuomiselle. Monet työntekijät voivat arastella havaitsemansa tai kokemansa epäasiallisen käyttäytymisen esille tuomista, sillä he eivät halua leimautua kantelijoiksi tai voivat he voivat pelätä epäasiallisen käyttäytymisen pahentuvan. Kun työnantaja ja esimies ovat onnistuneet luomaan luottamukseen ja avoimuuteen perustuvan työkuulttuurin, niin epäasiallisen käyttäytymisen esille tuominen helpottuu. Tällöin epäkohtiin ja esimerkiksi havaittuun epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen on mahdollista tehdä heti alkuvaiheessa ennen kuin ongelmat ehtivät kasaantua. (Aarnikoivu 2013, 170; Manka & Manka 2016, 145; Järvinen 2008; Työsuojeluhallinto 2010, 12-13; Vartia et al. 2012, 77)

#### **4.2 Työntekijän epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen**

Työyhteisössä havaittuun epäasialliseen työkäyttäytymiseen ja häiriökäyttäytymistilanteisiin puuttuminen on vaativa vuorovaikutuksen laji, joka haastaa esimiehen kommunikaatio- ja johtamiskykyjä. Tällaisten tilanteiden hallinta ja käsittely edellyttää esimieheltä kykyä ymmärtää epäasiallisen työkäyttäytymisen taustalla olevia syitä. Lisäksi tilanteiden menestyksellä käsittely vaatii esimieheltä muun muassa aikaa, paineensietokykyä, vuorovaikutustaitoja, ristiriitojen ratkaisukykyä sekä empatiaa. Väärin suunnatuilla toimenpiteillä voidaan pahimmillaan jopa heikentää työyhteisön toimivuutta sekä pahentaa epäasiallista käyttäytymistä. Vaikka työturvallisuuslain häirinnän määritelmän mukainen käyttäytyminen edellyttää toistuvuutta ja vakavuutta, tulee työyhteisön hyvinvoinnin kannalta puuttua kaikenlaiseen epäasialliseen työkäyttäytymiseen sen jo heti ilmentyessä. Työnantajan tai esimiehen on lähes mahdoton määritellä sitä rajaa, jolloin epäasiallinen käyttäytyminen alkaa aiheuttamaan haittaa tai vaaraa sen kohteeksi joutuneen henkilön terveydelle. (Heiskanen 2013, 18; Työsuojeluhallinto 2010, 15; Siiki 2002, 64) Kuten jo aiemmin tutkielmassa on mainittu korkeimman oikeuden linjanneen ratkaisussa KKO 2014:44, että työyhteisössä ilmenneen epäasiallisen käyttäytymisen

arviointi tulee aina tehdä objektiivisesti ja tapauskohtaisesti, esiin tulleiden asianhaarojen perusteella.

### **Tilanteen selvittäminen ja dokumentointi**

Kun työnantajan saa tietoonsa epäasiallisen käyttäytymisen ilmentymisestä työyhteisössä, tulee hänen ryhtyä välittömiin toimiin. Ensimmäinen askel asian hoidon aloittamisessa on tilanteen ja tapahtumien puolueeton selvittäminen, jonka jälkeen voidaan arvioida tarvittavat toimenpiteet. Työnantajan puuttumiskeinoja ei ole esimerkiksi työturvallisuuslaissa erikseen yksilöity, vaan ongelman ratkaisemiseksi käytetään tilanteen vaatimia ja työnantajan käytettävissään olevia keinoja. Esimiehen tulee valmistautua huolella ja perusteellisesti vaikeisiin henkilölähtöisten ongelmien käsittelyyn. Esimiehen on tärkeää dokumentoida havaintonsa, tilanteen faktat ja käsittelyprosessit riittävällä tarkkuudella, jotta niihin voidaan tarpeen tullen palata myöhemmin. Tällöin dokumentoinnista voidaan jälkikäteen myös todistaa henkilön kanssa käydyt keskustelut sekä esimerkiksi annetut palautteet, huomautukset ja varoitukset. (Siiki 2002, 64; Työsuojeluhallinto 2010, 21; Järvinen 2014, 148-224; Ahlroth 2015, 73-74)

Tilanteen selvittämiseksi molempia osapuolia on kuultava erikseen ja tosiasiat on hyvä kirjata muistiin. Kirjaamisessa on tärkeää merkitä ylös järjestelmällisesti työntekijän käyttäytymisessä ilmenneet epäkohdat ja ongelmat. Kun asiassa on kuultu molempia osapuolia erikseen, järjestetään tilanteen selvittämiseksi yhteinen käsittely asian selvittämiseksi. Tarpeen tullen esimies voi käyttää työterveyshuollon ammattilaisten apua hyväksi tilanteen arvioinnissa ja asian käsittelyssä. Tilanteiden selvittämisessä on tärkeää esimiehen puolueeton suhtautuminen sekä sen huomioiminen, että selvitetävän tilanteen osapuolet suhtautuvat asiaan tunnepitoisesti ja toisiinsa nähden ristiriitaisesti. Kuulemisen jälkeen esimiehen tulee harkita tarvittavat toimenpiteet ja niiden toteuttaminen. (Työsuojeluhallinto 2010, 21; Järvinen 2012, 123; Siiki 2002, 64)

Oikeudellisesta näkökulmasta katsottuna epäasialliseen käyttäytymiseen puututtaessa on tärkeää kuvata käsillä olevaa ongelmaa aina käyttäytymisenä, tekona tai laiminlyöntinä. Näin ongelman käsittelyssä pystytään viittaamaan laissa säädettyihin velvollisuuksiin ja määritelmiin. Epäasiallisen käyttäytymisen linkittäminen työhön liittyvien velvollisuuksien rikkomiseen vaikeutuu, mikäli ongelmaa käsiteltäessä käytetään termejä kuten esimerkiksi henkilökemiat, persoonallisuus tai asenteet. Puuttuessaan työntekijän epäasialliseen käyttäytymiseen työnantajan ja esimiehen tulee varmistua, ettei käyttäytyminen aiheudu työnantajasta johtuvista syistä, sillä työnantajan osasyllisyyden katsotaan lieventävän työntekijän käyttäytymistä. (Työsuojeluhallinto 2010, 22; Koskinen, Nieminen & Valkonen 2019, 165)

### **Palauttekeskustelu**

Epäasiallisen käyttäytymisen ollessa lievää on ensimmäinen puuttumiskeino kahdenkeskinen palauttekeskustelu, jossa esimies tuo työntekijälle ilmi hänen käyttäytymisensä epäkohdat ja mahdolliset seuraamukset, mikäli käyttäytyminen jatkuu. Asian tuomisella esille palautteen avulla työntekijälle tuodaan ymmärrettäväksi hänen käyttäytymisensä epäkohdat ja annetaan mahdollisuus korjata käyttäytymistään niin, etteivät epäkohdat enää jatkossa toistuisi. Esimiehen tulee valmistautua palautteenantoon huolellisesti, sillä ennakkosuunnitelma auttaa etenemään palauttekeskustelussa määrätietoisesti. Työntekijälle tulee ilmaista selkeästi ja konkreettisesti mikä hänen käyttäytymisessään ei ole hyväksyttävää. Lisäksi on hyvä tuoda ilmi miten se vaikuttaa muuhun työyhteisöön, työn tekemiseen ja työyhteisön toimivuuteen. Työntekijälle on yksilöitävä selkeästi ne käyttäytymistavat, joihin vaaditaan muutosta. Viestin perille saamisessa toimivat apuna rakentava esittämistapa, kunnioittava tyyli sekä ystävällinen suoruus. Monilla yksilöillä kriittinen palaute voi herättää puolustavaa käyttäytymistä sekä vastasyttöksiä. Tämän vuoksi tilanteiden hoitaminen vaati esimieheltä paineensietokykyä, empatiaa ja hyviä vuorovaikutustaitoja. (Järvinen 2008; Järvinen 2012, 123; Vartia et al. 2012, 81-83; Heiskanen 2013, 18; Työsuojeluhallinto 2010, 15-21)

Ongelmienratkaisussa esimieheltä edellytetään pitkäjänteistä ja tavoitteellista toimintaa, jossa seuranta on tärkeässä osassa. Annetulla palautteella ei ole merkitystä, jollei sen jälkeisiä vaikutuksia ja vaadittuja muutoksia seurata aktiivisesti. Palautekeskustelussa on hyvä myös kartoittaa työntekijältä kokeeko hän tarvitsevansa tukea tai ohjausta vaadittujen muutosten toteuttamiseen. Työntekijän ohjeistaminen ja opastaminen on kuitenkin työnantajan lain mukainen velvollisuus. Palautekeskustelu tulee dokumentoida ja tarvittaessa tehdä kirjallinen sopimus. Jos tilanteen seurannassa huomataan, ettei henkilö ole muuttanut palautteen antamisen jälkeen käyttäytymistään, tulee esimiehen turvautua vahvempiin puuttumiskeinoihin kuten varoituksen antamiseen. Yhdenvertaisuuden ja tasapuolisen kohtelun noudattamiseksi työnantajan ja esimiehen tulee muistaa noudattaa samantasoista puuttumislinjausta kaikkien työntekijöiden kohdalla. (Järvinen 2008; Järvinen 2012, 123; Vartia et al. 2012, 81-83; Työsuojeluhallinto 2010, 21-22)

Joissakin työyhteisöissä tulee eteen tilanteita, joissa työntekijän työkäyttäytymiseen liittyvät ongelmat ovat jatkuneet jo pitkään, mutta niihin ei ole puututtu aiemmin. Jokin tietty tapahtuma voi viimein ylittää sen kynnyksen, että tähän epäasialliseen työkäyttäytymiseen puututaan loppujen lopuksi. Tällöin joudutaan harkitsemaan valittavia toimenpiteitä myös sen pohjalta, että epäasiallista työkäyttäytymistä on siedetty ja katsottu läpi sormien pitkään ja näin viestitty työntekijälle ja työyhteisölle, että kyseinen työkäyttäytyminen on hyväksyttävää. Useissa työyhteisöissä etenkin alaisen ylempiin tahoihin kohdistamaa epäasiallista käyttäytymistä siedetään hyvin pitkään ilman puuttumista. Tämä työnantajan hiljainen hyväksyntä nousee merkitykselliseksi viimeistään työntekijän työsuhteen päättämisperusteita arvioitaessa. (Skurnik-Järvinen 2013, 84; Koskinen 2014, 6)

## **Työyhteisösovittelu**

Työnantajalla on toimintavastuu ohjata ja opastaa sekä ongelmatilanteiden ilmetessä puuttua työyhteisön toimintaan. Työnantajan työturvallisuuslain mukainen toimintavelvollisuus velvoittaa puuttumaan työyhteisön ongelmiin kaikin mahdollisin käytettävissä olevin keinoin. Työyhteisösovittelu on työyhteisöjen ristiriitatilanteiden

ratkaisuun suunnattu toimintamalli. Tämän toimintamallin avulla pyritään puuttumaan ja ratkaisemaan työyhteisössä ilmenneitä ristiriitatilanteita ja käytösongelmia, jotta vahvempien puuttumiskeinojen, kuten työsuhteen päättämisen, käyttämiseltä voitaisiin välttyä. Työyhteisösovittelu toimii yhtenä työnantajan työkaluna huolehtia työturvallisuuslain mukaisesta toimintavelvollisuudestaan ja sen tarkoituksena on olla tulevaisuuteen suuntautuvaa pysyvien myönteisten ratkaisujen aktiivista etsintää ja ristiriitojen ratkaisukeino silloin, kun ennaltaehkäisy ei ole riittänyt. (TTurvL 2:8; Työturvallisuuskeskus 2015, 10; Työturvallisuuskeskus 2017, 55; Koskinen, Hyvönen & Löppönen 2014, 2-4; Ahlroth 2015, 83)

Työyhteisösovittelun käyttämisestä päättää aina työnantaja. Sovittelu sopii työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisuun silloin, kun tilanne jatkuu eivätkä työnantajan käyttämät aiemmat toimet ole olleet riittäviä tilanteen ratkaisemiseksi. Työyhteisösovittelun tarkoituksena on, että ristiriitatilanteiden osapuolet itse osallistuvat aktiivisesti ongelman ratkaisuun puolueettoman sovittelijan läsnä ollessa. Sovittelijana voi toimia esimerkiksi työterveyshuollon ammattilainen tai muu sovitteluun koulutettu ulkopuolinen taho. Työnantaja ei kuitenkaan voi siirtää ongelmatilanteiden korjaamisvastuuta sovittelijalle, vaan hänen tulee osallistua prosessiin ohjaamalla ja valvomalla. Sovittelijan tarkoituksena on ohjata sovitteluprosessia niin, että ristiriidan osapuolet voisivat itse löytää tilanteeseen ratkaisun. (Työturvallisuuskeskus 2015, 10; Työturvallisuuskeskus 2017, 56; Koskinen et al. 2014, 3-7; Ahlroth 2015, 83-84)

Työturvallisuuslain mukaisten velvolluuksiensa nojalla työyhteisön ristiriitaan kuuluvat osapuolet ovat velvollisia osallistumaan ristiriitojen ja ongelmatilanteen selvittämiseen. Työnantajalla on oikeus määrittellä työyhteisön jäsenistä ne, jotka ovat velvollisia osallistumaan työyhteisösovitteluun. Osallistujien määrittelyssä vaikuttaa se, mitä läheisemmin työntekijä on mukana konfliktitilanteessa, sitä suurempi on hänen osallistumisvelvoitteensa. Työyhteisön esimiehellä on velvollisuus osallistua selvittelyyn aina, vaikka hän ei olisi osapuolena konfliktitilanteessa. Tämän velvoitteen laiminlyöntiä voidaan pitää vakavana esimiehen käyttäytymisvelvollisuuksien laiminlyöntinä. Työyhteisösovittelun lopputuloksen kannalta parhaimpaan tulokseen

päästään niissä tapauksissa, kun osapuolet suostuvat siihen vapaaehtoisesti. (Koskinen et al. 2014, 8-11; Työturvallisuuskeskus 2017, 56)

Työnantajan näkökulmasta tärkeintä on saada ristiriitatilanteet hoidettua mahdollisimman nopeasti ja näin turvattua työyhteisön toimintakykyä. Työyhteisösovittelun käytön tavoitteena on saada työyhteisön ristiriitatilanteet ratkaistua. Jos tähän tavoitteeseen ei päästä, tulee työnantajan harkita vahvempien puuttumiskeinojen käyttöä tilanteen ratkaisemiseksi. Työyhteisösovittelun lopputuloksena tehtävän sopimuksen juridinen arvo vaihtelee merkittävästi, vahvimmillaan se on kuitenkin silloin, kun sen allekirjoittajana ovat sekä työnantaja että ristiriidan osapuolet. Sovittelijan tehtävänä on huolehtia, että tehty sopimus on osapuolille kohtuullinen. Tehdyssä sopimuksessa tulee mainita sovintoratkaisun toteutumisen sekä sovittujen toimenpiteiden seurannasta. Tehdyn sopimuksen seuranta ja arviointi tehdään seurantapalaverissa, joka järjestetään usein muutaman kuukauden päästä sopimuksen teosta. (Koskinen et al. 2014, 15-18; Työturvallisuuskeskus 2017, 56)

### **Huomautus ja varoitus**

Mikäli työntekijä ei muuta moitittavaa käyttäytymistään esimiehen pitämän palautekeskustelun tai järjestetyn työyhteisösovittelun perusteella, esimies voi antaa hänelle suullisen huomautuksen tai kirjallisen varoituksen. Suullista huomautusta annettaessa on tilanteeseen hyvä ottaa mukaan kolmas osapuoli, kuten luottamusmies, jotta jälkikäteen voidaan todistaa huomautuksen antaminen. Käytettävällä kolmannella osapuolella tulee kuitenkin olla läsnäoloon oikeuttava työrooli. (Vartia et al. 2012, 94)

Hallituksen esityksen (HE 157/2000 vp., 101) mukaan suullista huomautusta ei tarvitse antaa ennen kirjallista varoitusta, mikäli esimies kokee työntekijän käyttäytymisen olevan sellaista, että kirjallisen varoituksen antaminen suoraan on aiheellista. Työnantajalta ei edellytetä huomautuksen antamista ennen varoitusta vaan työntekijän



menettelyyn voidaan suoraan reagoida varoituksella. Jos työnantajalla on kuitenkin ollut käytäntönä ensin huomauttaa epäasiallisesta käyttäytymisestä ja vasta tämän jälkeen työntekijän menettelyn jatkuessa antaa varoitus, tulee näin toimia myös jokaisen työntekijän kohdalla. Tiitinen & Kröger (2012, 556) mainitsevat, että toteuttaakseen toimissaan tasapuolisen kohtelun ja johdonmukaisuuden periaatteita, työnantajan tulee käyttää samaa puuttumismenettelyä kaikkiin epäasiallisen käyttäytymisen tapauksiin. Jos työnantaja on esimerkiksi käyttänyt useamman tasoisia varoitusmenettelyjä (esimerkiksi nuhtelu, huomautus ja varoitus), tulee tätä puuttumismallia käyttää johdonmukaisesti ja tasapuolisesti kaikissa ilmenneissä tapauksissa.

Työsopimuslain 7 luvun 2 §:n mukaan työnantaja ei saa irtisanoa työntekijän työsopimusta ilman varoituksen antamista lievissä laiminlyönti- ja rikkomistapauksissa. Varoituksen kautta työntekijän tietoon saatetaan virheellinen toiminta ja näin ollen tarjotaan tosiasiallinen mahdollisuus korjata menettelynsä. Esimiehellä on oikeus antaa kirjallinen varoitus silloin, kun työntekijän rikkoo sopimusoikeudellisia velvoitteitaan tai työturvallisuusmääräyksiä, laiminlyö esimiehen direktio-oikeuden alaisia ohjeita tai käyttäytyy tavalla, joka aiheuttaa jonkun toisen terveydelle haittaa tai vaaraa. Varoitus on annettava kohtuullisessa ajassa siitä, kun esimies on saanut tietoonsa irtisanomisperusteen. (Vartia et al. 2012, 94; Hietala et al. 2019b; Tiitinen & Kröger 2012, 551-553)

Varoitus voidaan antaa kirjallisesti tai suullisesti eikä sillä ole mitään määrämuotovaatimuksia. Varoituksen tulee olla annettu todistettavasti, johon tulee kiinnittää huomiota erityisesti suullisen varoituksen toimittamisen kohdalla. Varoituksen tulee olla riittävän kattava ja siitä on käytävä selkeästi ilmi työntekijälle, mikä hänen menettelyssään on johtanut varoituksen antamiseen ja miten hänen on korjattava käyttäytymistään. (Havula et al. 2017, 307; Tiitinen & Kröger 2012, 551-556) Hallituksen esityksen (HE 157/2000 vp., 101) mukaan varoitus toimii työntekijälle ennakoilmoituksena siitä, kuinka työnantaja tulee reagoimaan varoituksessa mainitun sopimusrikkomuksen tai laiminlyönnin toistuessa. Varoituksen tarkoituksena on kuitenkin myös osoittaa työntekijälle, että työsuhteen jatkumisen edellytykset ovat

edelleen olemassa, mikäli hän muuttaa menettelyään. Lisäksi varoituksesta tulee selkeästi käydä ilmi työntekijälle, että menettelyn toistuminen tai jatkuminen voi johtaa työsuhteen päättämiseen

Varoituksen antamisella työnantaja luopuu oikeudestaan irtisanoa työsopimus kyseisellä perusteella, sillä varoituksen antaminen merkitsee työntekijälle mahdollisuuden antamista. Ainoastaan saman perusteen mukaisen rikkeen toistuessa myös varoituksen jälkeen työnantajalle syntyy uudelleen oikeus irtisanoa työsuhte. Edellytyksenä on kuitenkin, että varoituksen ja uuden rikkomuksen välisen ajan ei voida katsoa olevan niin pitkä, että varoitus on menettänyt merkityksensä. Varoitussäännös edellyttää kokonaisharkintaa, jolloin vanhan varoituksen ja uuden rikkeen välistä aikaa ei ole erikseen määritelty vaan sen arviointi tehdään tapauskohtaisesti. Yleisen käytännön mukaisesti varoitus on voimassa noin vuoden. Toistuvissa laiminlyönneissä ja työnantajan ohjeiden vastaisissa menettelyissä voidaan tapauskohtaisesti kokonaisarvion perusteella vedota tätä vanhempiinkin varoituksiin. Työsopimuslaissa ei ole erikseen määritelty kuinka monta varoitusta työntekijälle on annettava, vaan se on jätetty työnantajan harkinnan varaiseksi. Käytetyn varoitusmenettelyn tulee kuitenkin olla johdonmukainen ja noudattaa tasapuolisen kohtelun menettelyä. Tämä tarkoittaa epäasiallisen työkäyttämisen kohdalla sitä, että kaikkien työntekijöiden samantasoisesti luokiteltavaan käyttäytymiseen puututaan yhtä voimaikkain puuttumiskeinoin. (Hietala et al. 2019b; Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 307; Tiitinen & Kröger 2012, 551-556)

### **Työntekijän kuuleminen ja muuhun työhön sijoittamisvelvollisuus**

Ennen työntekijän työsopimuksen päättämistä yksipuolisella irtisanomalla, koeaikapurkuna tai yleisen purkuperusteen vedoten työnantajan on TSL:n 9 luvun 2 §:n perusteella varattava työntekijälle mahdollisuus tulla kuulluksi. Hallituksen esityksen (HE 157/2000 vp., 112) mukaan työntekijän kuulemisvelvoitteen tarkoituksena on tuoda työntekijälle ilmi kaikki ne tosiseikat, joiden perusteella työnantaja on työsuhdetta päättämässä. Laissa ei ole kuitenkaan säädetty aikarajaa kuulemisen järjestämiselle, mutta se on kuitenkin tehtävä ennen tosiasiallisen

työsuhteen päättämispäätöksen tekoa. Työntekijän muodollinen kuuleminen varsinaisen päätöksen jälkeen rikkoo työnantajan TSL:n 9 luvun mukaisia velvoitteitaan. Työntekijällä on oikeus päättää kuulemismahdollisuutensa hyödyntämisestä ja halutessaan myös sen käyttämättä jättämisestä. Kuulemistilaisuuden tarkoituksena on tarjota työntekijälle mahdollisuus esittää oma näkökantansa käsiteltäviin seikkoihin ja näin ollen varmistaa, että työnantajan tiedot päättämisperusteista ovat paikkansa pitäviä. Työntekijän kuulemistilaisuuden järjestämisellä on tarkoitus ehkäistä harkitsematon ja epäoikeudenmukainen työsuhteen päättäminen. (Koskinen et al. 2019, 559-561; Tiitinen & Kröger 2012, 678-680)

Työntekijän kuulemisen lisäksi TSL 7 luvun 2 §:n 4 momentin mukaan *Työnantajan on kuultuaan työntekijää 9 luvun 2 §:ssä tarkoitetulla tavalla ennen irtisanomista selvitettävä, olisiko irtisanominen vältettävissä sijoittamalla työntekijä muuhun työhön.* Työnantajalla on velvollisuus tarjota työntekijälle muuta työtä kaikissa individuaaliperusteisissa irtisanomistapauksissa. Mikäli työntekijä ei kykene sopeutumaan työyhteisöönsä henkilökohtaisten ominaisuuksiensa vuoksi, on työnantajan velvollisuutena lähtökohtaisesti pyrkiä ratkaisemaan yhteistyöongelmat siirtämällä työntekijä ensin toisiin työtehtäviin ennen irtisanomista. Työntekijälle tarjottavan työn tulee ensisijaisesti olla hänen työsopimuksensa mukaista työtä. Mikäli tällaista ei ole tarjolla tulee tarjottavan työn kuitenkin olla tarkoituksenmukaista ja kohtuullista huomioon ottaen työntekijän koulutuksen, ammattitaidon, kokemuksen sekä työntekoon liittyvät ominaisuudet. Työnantajalla on velvollisuus tarjota työtä irtisanomisen vaihtoehtona. Työnantajalla ei ole muun työn tarjoamisvelvollisuutta silloin, kun työntekijä on syylistynyt niin vakavaan laiminlyöntiin tai rikkomukseen, ettei työsuhteen jatkamista voida kohtuudella edellyttää. Työntekijältä ei edellytetä muun työn tarjoamisvelvollisuutta samanlaisissa tilanteissa kuin ei myöskään edellytetä varoituksen antamista ennen työsuhteen päättämistä. (Tiitinen & Kröger 2012, 557-560; Koskinen 2013, 57)

Korkein oikeus on linjannut ratkaisussaan KKO 2017:27, että vaikka työnantajalla on ollut työsopimuslain mukainen peruste työntekijän työsopimuksen päättämiseksi, olisi

hänelle kuitenkin ensisijaisesti tullut tarjota toista työtä. Korkein oikeus katsoi, että työntekijän työntekoedellytysten ei voitu katsoa johtuvan niin vakavasta rikkomuksesta, etteikö työsuhteen jatkamiselle olisi ollut edelleen edellytykset. Näin ollen työnantajan olisi tullut välttää työsuhteen irtisanominen tarjoamalla TSL:n 7 luvun 2 §:n mukaisia muita tehtäviä.

## **Koeaika**

Työsopimuslain 1 luvun 4 §:n mukaan: *Koeajan kuluessa työsuhteesta voidaan molempin puolin purkaa. Työsopimusta ei saa kuitenkaan purkaa syrjivillä tai muutoin koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisilla perusteilla.* Työnantajalla ei kuitenkaan ole oikeutta purkaa työsuhteesta laiminlyötyään työsuhteesta säädetyn velvollisuutensa ilmoittaa työntekijälle koeaikamääräyksen soveltamisesta työsuhteesta. Lain mukaan koeajan pituus voi enimmillään olla kuusi kuukautta.

Koeajan tarkoituksena on selvittää soveltuuko työntekijä siihen työhön, johon hänet on palkattu. Työsuhteen päättämisperusteen tulee molempien sopijaosapuolten osalta perustua tämän tarkoituksen selvittämiseen. Käyttäessään koeaikaa työntekijän työsuhteen purkamiseen työnantaja vapautuu noudattamasta työsuhteen irtisanomisaikaa sekä päättämisperusteita. Koeaikapurku päättää työsuhteen välittömästi. Koeaikapurun peruste voi liittyä joko välittömästi työtehtäviin, välillisesti työaikaan ja työpaikkaan tai työajan ja työpaikan ulkopuoliseen asiaan liittyvästä perusteesta. (Koskinen 2013, 7; Tiitinen & Kröger 2012, 143)

Ennen kuin työnantajalla on oikeus purkaa työsuhteesta koeaikapurkuun vedoten, työntekijälle on varattava tilaisuus tulla kuulluksi työsuhteen päättämisen syistä. Työnantajan on ilmoitettava työntekijän pyynnöstä koeaikapurun peruste sillä tarkkuudella, että työntekijä voi ymmärtää miksi työsuhte on purettu. Koeaikapurku ei ole riittävä peruste, vaan perusteen tulee olla yksilöidympi, kuten esimerkiksi yleinen sopeutumattomuus työhön. Koeaikapurkamisesta on ilmoitettava työntekijälle työsuhteen päättämisen ilmoituksella, joka on toimitettava työntekijälle

henkilökohtaisesti. Koeaikapurun katsotaan perustuvan epäasialliseen perusteeseen, jos koeaikapurku perustuu siihen, että työntekijän sopivuutta on arvioitu puutteellisesti, virheellisesti tai tasapuolisen kohtelun vastaisesti. Hyväksyttäväksi koeaikapurun perusteeksi katsotaan työntekijän yleinen sopimattomuus tai sopeutumattomuus työhön. Työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen voidaan lukea tällaiseksi työhön sopeutumattomuudeksi. (Koskinen 2013, 7; Koskinen et al. 2019, 32-41)

## **Työsopimuksen irtisanominen ja purkaminen**

Työntekijän työsuhde voidaan päättää joko irtisanomalla tai purkamalla työsopimus, toistaiseksi voimassa olevan työsuhteen ensisijainen päättämiskeino on kuitenkin irtisanominen. Irtisanottaessa työsopimus päättyy irtisanomisajan kuluttua kun taas purkamisella työsopimus päättyy välittömästi. Lisäksi työsopimus voi päättyä edellä mainitulla koeaikapurulla. Irtisanominen epäasiallisen työkäyttäytymisen perusteella liittyy aina työntekijän henkilökohtaisiin eli individuaali perusteisiin vedoten. Työntekijän työsuhdeturvaa on säännelty sekä lainsäädännöllä että työmarkkinajärjestöjen välisillä sopimuksilla ja sen tarkoituksena on suojata työntekijää työnantajan suorittamia epäoikeudenmukaisia työsuhteen päättämisiä vastaan. (Tiitinen & Kröger 2012, 479; Koskinen et al. 2019, 1-3; Koskinen 2013, 6-7)

Koska työsuhdeturvan tarkoituksena on suojella työntekijää työnantajan epäoikeudenmukaisilta työsuhteen päättämisiltä, on päättämisperusteelle sekä päättämismenettelylle säädetty laissa vaatimuksia (Koskinen et al. 2019, 7-9). TSL:n 7 luvun 1 §:n mukaan työntekijän irtisanominen tulee tapahtua ainoastaan asiallisesta ja painavasta syystä. Edelleen lain 7 luvun 2 §:ssä on säädetty, että *työntekijästä johtuvana tai hänen henkilöönään liittyvänä asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä sekä sellaisten työntekijän henkilöön liittyvien työntekoaedellytysten olennaista muuttumista, joiden vuoksi työntekijä ei enää kykene selviytymään työtehtävistään.*

Irtisanomisperusteen asiallisuuden ja painavuuden arviointi tulee tehdä kokonaisharkintana tapauksen kaikki olosuhteet huomioon ottaen. Kokonaisharkinta ja perusteen arviointi tulee tehdä aina objektiivisesti ja huomioida ettei se ole yleisen hyvän tavan vastainen. (Tiitinen & Kröger 2012, 479-506; Koskinen et al. 2019, 1-10) Hallituksen esityksen (HE 157/2000 vp., 96) mukaan irtisanomisperusteelta vaadittava asiallisuus ja painavuus tarkoittavat myös sitä, ettei tämä peruste saa olla syrjivä tai ristiriidassa työntekijän lojaliteettivelvoitteen kanssa. Työtuomioistuin on ratkaisussaan TT: 2005-31 vielä todennut, että irtisanomisperusteen asiallisuuden ja painavuuden arvioinnissa tulee lisäksi huomioida, ettei irtisanomismenettelyssä toimita TSL 2 luvun 2 §:n tasapuolisuusvelvoitteen vastaisesti.

Koska työolosuhteet ja irtisanomistapaukset eroavat toisistaan merkittävästi, ei asiallisen ja painavan syyn määrittely tarkasti ole mahdollista (Kairinen 2018). Hallituksen esityksen (HE 157/2000 vp., 97) mukaan työsopimuksen asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voi toimia esimerkiksi työnantajan määräysten noudattamatta jättäminen ja työntekijän epäasianmukainen käyttäytyminen. Työntekijän irtisanomisperusteena voi toimia myös muussa laissa säädettyjen velvoitteiden rikkominen tai laiminlyönti silloin, kun sillä on vakava vaikutus työsuhteeseen. Tällainen muun velvoitteen rikkominen tai laiminlyönti voi esimerkiksi liittyä työntekijälle säädettyjen työturvallisuusvelvoitteiden laiminlyöntiin tai rikkomiseen. Irtisanomisperusteen riittävyyden harkinnassa otetaan huomioon onko esimerkiksi työturvallisuusvelvoitteen laiminlyönti tai rikkominen aiheuttanut sellaisen luottamuspuolan sopijaosapuolten välille ettei työsuhteen jatkamisen edellytykset ole enää voimassa. (Kairinen 2018; Skurnik-Järvinen 2013, 143-48)

Kokonaisharkinnan tarkoituksena on huomioida kaikki tilanteeseen vaikuttavat seikat, joita voivat individuaaliperusteen tapauksessa olla muun muassa työntekijän asema, rikkomuksen tyyppi, toistuvuus ja vakavuus sekä työntekijän oma suhtautuminen käyttäytymiseensä. Kokonaisharkinta on suoritettava jokaisessa tapauksessa erikseen. Tilanteeseen vaikuttavien tosiseikkojen huomioimisen lisäksi tulee arvioida onko työsuhteen päättäminen kohtuullinen seuraus työntekijän epäasiallisesta menettelystä. Irtisanomisperusteen arviointiin vaikuttavat myös se, mikäli voidaan

katsoa, että työntekijä on tiennyt tai hänen olisi pitänyt tietää menettelynsä moitittavuus. Tällöin menettelyyn voidaan suhtautua ankarammin, sillä tietoinen laiminlyönti tai sopimusvelvoitteiden vastainen toiminta kertoo työntekijän välinpitämättömyydestä. Lisäksi kokonaisharkinnassa otetaan huomioon työnantajalle työntekijän moitittavasta menettelystä aiheutuva aineellinen tai aineeton haitta. (Koskinen et al. 2019, 10-12; Tiitinen & Kröger 2012, 502-513; Koskinen 2013, 13; HE 157/2000 vp., 98; Skurnik-Järvinen 2013, 143)

Myös työtuomioistuin on tapauksen TT:2011-17 ratkaisussa arvioinut käytetyn irtisanomisperusteen asiallisuutta ja painavuutta ja antanut erityistä painoarvoa työnantajalle työntekijän moitittavasta käyttäytymisestä aiheutuneelle vahingolle. Työnantajalla katsottiin olevan asiallinen ja painava syy irtisanoa työntekijän työsopimus, kun työntekijä oli julkisella epäasiallisella käyttäytymisellään vaarantanut työnantajan asiakassuhteet sekä vahingoittanut työnantajan mainetta.

Kokonaisharkinnan perusteiden mukaisesti myös epäasiallisen työkäyttäytymisen arvioimisessa työsuhteen päättämisen perusteena perustuu aina tilanteen kokonaisarviointiin. Tilanteen arviointiin vaikuttavat muun muassa käyttäytymisen toistuvuus ja ajallinen kesto, työntekijän aikaisempi käyttäytyminen, työsuhteen kesto sekä työntekijän suhtautuminen tekoonsa. Irtisanomisperusteen arvioinnissa kiinnitetään huomiota epäasiallisen käyttäytymisen ajalliseen keston ja toistuvuuteen. Satunnaisia epäasiallisia käyttäytymisen muotoja ei voida lähtökohtaisesti pitää irtisanomisperusteen täyttävänä toimintana. (Kairinen 2018; Tiitinen & Kröger 2012, 516-518; Ahlroth 2015, 54)

Työtuomioistuin on tapauksen TT:1988-13 ratkaisussaan todennut, että epäasiallista käyttäytymistä irtisanomisperusteena arvioitaessa tulee ottaa muun muassa huomioon se, missä yhteydessä epäasiallinen käyttäytyminen on ilmennyt ja mikä on aiheuttanut käytöksen. Tähän liittyen Tiitisen & Krögerin (2012, 516-518) mukaan mikäli voidaan katsoa, että työolosuhteet, työn järjestelyiden puutteet tai työnantajan käyttäytyminen

ovat voineet vaikuttaa työntekijän epäasialliseen menettelyyn, tulee sitä arvioida lievemmin perustein.

TSL 8 luvun 1 §:n mukaan työnantaja saa purkaa työsopimuksen päättyväksi heti vain erittäin painavasta syystä. Työsopimuksen purkaminen edellyttää aina työntekijän taholta riittävän moitittavaa käyttäytymistä tai laiminlyöntiä. Tällaisena moitittavana menettelynä voidaan pitää työntekijän työsopimuksesta tai laista johtuvien velvoitteiden niin vakavaa laiminlyöntiä tai rikkomusta, ettei työnantajan voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa. Koska työsuhteen katsotaan edellyttävän molemminpuolista myötävaikutusta ja keskinäistä luottamusta, voi sopimuksen molemmat osapuolet purkaa työsuhteen välittömästi, mikäli työsuhteen häiriöttömän jatkamisen edellytykset ovat lakanneet olemasta. Purkamisperusteena olevan käyttäytymisen tulee olla niin merkittävä, ettei työsopimuksen jatkamiselle enää ole kohtuudenmukaisia edellytyksiä. (Koskinen et al. 2019, 1-8, 65; Koskinen 2013, 21; Skurnik-Järvinen 2013, 149)



## 5. TYÖNTEKIJÄN EPÄASIALLINEN KÄYTTÄYTYMINEN OIKEUSKÄYTÄNNÖSSÄ

Tutkielmassa tarkastellaan työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen ja työnantajan siihen puuttumiskeinojen näyttäytymistä oikeuskäytännössä. Epäasiallisen käyttäytymisen esiintymismuotojen vaikutusta työsopimuksen päättämisperusteen ylittymiseen sekä työnantajan epäasiallisen käyttäytymisen puuttumiskeinojen arviointiin tulkitaan 14 työtuomioistuimen ratkaisun kautta. Oikeuskäytännössä käsitellään sopijaosapuolten välisiä kiistatilanteita, joissa työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen on johtanut työsuhteen irtisanomiseen tai purkamiseen. Näiden tapausten työsopimuksen purkuperusteen arviointi tehdään aina kokonaisharkintana objektiivisesti huomioon ottaen tapauksen olosuhteet (Tiitinen & Kröger 2012, 479-506). TSL:n 7 luvun mukaan työntekijä voidaan irtisanoa individuaaliperustein ainoastaan asiallisesta ja painavasta syystä, jollaisena voidaan pitää työsopimuksesta tai laista johtuvien työntekijän työsopimusvelvoitteiden vakavaa laiminlyöntiä tai rikkomista. Työtuomioistuimen ratkaisujen analyysi toteutetaan käyttäen sisällön analyysin tekstianalyysi-menetelmää, jonka tarkoituksena on käsiteltävistä teksteistä etsiä merkityksiä ja täten muodostaa tutkimusteemasta tiivistetty ja yleistetty kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2018).

### **Työntekijän asema**

Työntekijän asemalla ja työtehtävien vastuullisuudelle annetaan erityistä painoarvoa työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen arvioinnissa. TSL:n 3 luvun 1 §:n mukaan työntekijän on vältettävä toiminnassaan kaikkea mikä on ristiriidassa sen kanssa, mitä hänen asemassaan olevalta henkilöltä voidaan kohtuudella odottaa. Mitä korkeammassa asemassa ja vastuullisimmissa työtehtävissä työntekijä työskentelee sitä pienempi rikkomus voi johtaa työnantajan oikeuteen päättää työsopimus (Koskinen 2013, 25).

TT:2014-129. Yhtiössä työturvallisuusvastaavana työskennellyt henkilö oli häirinnyt työyhteisön työilmapiiriä esiintymisellään ja menettelytavoillaan. Lisäksi hän oli lähettänyt uhkaavan sähköpostin työtovereilleen sekä

antanut luottamuksellisia tietoja yrityksen ulkopuolisille henkilöille. Työnantaja koki työntekijän menettelyn olleen vastoin hänen asemaansa ja työtehtäviään työturvallisuusvastaavana ja irtisanoi työntekijän työsopimuksen ilman varoitusta. Työtuomioistuin katsoi tuomiossaan työnantajalla olleen asiallinen ja painava peruste päättää työntekijän työsopimus ilman varoitusta sopimattomaan käyttäytymiseen ja lojaliteettivelvoitteen rikkomiseen vedoten.

Tapauksen TT:2014-129 ratkaisusta käy ilmi, että työtuomioistuin antoi päätöksessään erityistä painoarvoa työntekijän asemalle ja työtehtäville arvioidessaan työntekijän epäasiallista käyttäytymistä. Mikäli alemassa asemassa ja merkityksettömämissä työtehtävissä työskennellyt henkilö olisi menetellyt samantasoisesti kuin tämän tapauksen työturvallisuusvastaava olisi työtuomioistuimen päätös voinut olla toinen. Todennäköisesti alemmissa työtehtävissä ja asemassa työskentelevältä työntekijän samanlaisen käyttäytymisen kohdalla työnantajalta olisi vaadittu varoitusten menettelyn käyttöä ennen irtisanomista. Tässä tapauksessa työntekijän työtehtävien vastuullisuus ja asema vaikuttivat kuitenkin siihen, että hänen asemassaan työskentelevältä henkilöltä voitiin edellyttää parempaa ymmärrystä oman menettelynsä seuraamuksista sekä TSL 3 luvun 1 §:n mukaisesta lojaliteettivelvoitteen laajuudesta. Lojaliteettivelvoite on ilmaistu laissa löyhästi mainiten sen koskevan menettelyä, jota työntekijältä voidaan kohtuudella odottaa. Lainkohdan arviointi on jätetty avoimeksi niin, että kohtuullisuuden arviointi voidaan tehdä tapauskohtaisesti tilanteen kokonaisarviointiin perustuen. Tapauksen TT:2014-129 ratkaisuun vaikutti lisäksi työsopimussuhteessa edellytettävän luottamussuhteen oleellinen rikkoutuminen työntekijän vuotaessa yhtiön luottamuksellisia tietoja ulkopuolisille. Työnantajan ja työntekijän välinen luottamussuhteen merkitys korostuu sen mukaan, mitä korkeammassa asemassa ja vastuullisimmissa työtehtävissä työntekijä työskentelee, sillä vastuun lisääntyessä lisääntyy myös työntekijän tietämys yrityksen luottamuksellisista tiedoista. Tapauksen TT:2014-129 työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen sekä luottamuksellisten tietojen vuotaminen vahingoittivat merkittäväällä tavalla työnantajan ja työntekijän välistä luottamussuhdetta sekä työntekijän lojaliteettivelvoitetta, jolloin työtuomioistuin katsoi, ettei työnantajan voida kohtuudella edellyttää jatkavan työsuhdetta, joten työsopimuksen päättäminen ilman

varoitusten menettelyä katsottiin olevan oikeutettu. Tapauksen TT:2012-20 ratkaisu tukee yllä esitettyä työntekijän aseman ja työtehtävien vastuullisuuden vaikutusta työntekijän epäasiallisen menettelyn moitittavuuden arviointiin.

TT:2012-120. Työnantaja oli irtisanonut työntekijän hänen esimieheensä kohdistaman epäasiallisen käyttäytymisen ja luvattoman poissaolon perusteella. Työntekijää ei ollut aiemmin varoitettu irtisanomisperusteena olevien moitittavien menettelyjen johdosta. Työtuomioistuin katsoi, että erikseen tarkasteltuina työntekijän menettelyitä ei voitu pitää niin vakavina, että ne olisivat oikeuttaneet irtisanomiseen ilman varoitusten menettelyä. Työntekijän menettelyjä kokonaisuutena arvioiden tekojen katsottiin kuuluvan samaan tapahtumasarjaan, jotka työnantajan toimesta voitiin yhdistää työntekijän epävakaasta mielentilasta johtuviin terveysongelmiin. Työtuomioistuin kuitenkin katsoi ratkaisussaan, etteivät tekojen kokonaisuuskaan muodostanut sellaista asiallista ja painavaa syytä, että työnantajalla olisi ollut oikeus työntekijän työsopimuksen irtisanomiseen ilman varoitusten menettelyä.

Tapauksen TT:2012-120 ratkaisussa todetaan, ettei työntekijän useamman moitittavan teon kokonaisuuskaan muodosta niin painavaa syytä, että työnantajalle muodostuisi oikeus irtisanomiseen ilman varoitusten menettelyä. Tässä tapauksessa työntekijän asema eikä työtehtävät olleet erityisen vastuulliset, jolloin hänen käyttäytymiseensä suhtauduttiin huomattavasti lievemmin kuin tapauksen TT:2014-129 työturvallisuusvastaavan moitittavaan menettelyyn. Vaikka työntekijän toimien voitiin katsoa rikkoneen työsuhteen lojaliteettivelvollisuutta, ei rikkomus ollut niin merkittävä, että se olisi ollut riittävä mahdollistamaan varoitusten menettelyn käyttämättä jättämisen irtisanomismenettelyssä. Tapauksen kohdalla työnantajan olisi tullut antaa työntekijälle varoitusten menettelyn kautta mahdollisuus parantaa käyttäytymistään. Oikeuskäytännön perusteella voidaan todeta, että henkilön työtehtävien vaativuus sekä asema työyhteisössä vaikuttavat myös siihen miten työntekijän oletetaan ymmärtävän oman menettelynsä moitittavuus ja sen seuraamukset. TSL:n 3 luvun 1 §:n lojaliteettivelvoitteen laajuuden ja sen rikkomisen arviointi tulee tehdä

tapauskohtaisesti huomioon ottaen tilanteen yksityiskohdat ja, se mitä työntekijältä voidaan niiden perusteella kohtuudella odottaa.

### **Epäasiallisen käyttäytymisen toistuvuus**

Irtisanomisperusteen riittävyttä arvioitaessa oikeuskäytännössä on kuitenkin huomioitu työntekijän aseman lisäksi myös työntekijän moitittavan menettelyn toistuvuutta, kuten seuraavan tapauksen ratkaisusta käy ilmi.

TT:2006-105. Työnantajan oli irtisanonut pääluottamusmiehenä toimineen työntekijän työsopimuksen, kun tämä oli virittänyt työtuolin siten, että siihen istunut esimies oli pudonnut noin 25 senttimetrin matkan loukaten selkänsä. Teon moitittavuudesta ja työntekijän työtehtävien vastuullisuudesta huolimatta yksittäistä tekoa ei voitu pitää osapuolten välisten sopimusvelvoitteiden niin vakavana rikkomuksena, että työnantaja olisi ensimmäisenä toimenpiteenään ollut oikeutta purkaa työntekijän työsopimusta. Lisäksi pääluottamusmiehen edustamien työntekijöiden enemmistön suostumuksen puuttuessa työnantajalla ei olisi ollut oikeutta edes irtisanoa työsopimusta.

Työtuomioistuimien ei katsontu yksittäisen teon, moitittavuudestaan huolimatta, täyttävän työsopimuksen purkuperustetta eikä työntekijän asemasta pääluottamusmiehenä johtuen edes irtisanomisperustetta ilman työntekijöiden enemmistön suostumusta. Tässä tapauksessa työnantajan olisi tullut antaa työntekijälle varoitus epäasiallisesta käyttäytymisestä ja vasta menettelyn mahdollisesti jatkuessa ryhtyä vaadittaviin toimenpiteisiin pääluottamusmiehen mahdolliseksi irtisanomiseksi. Korkein oikeus on ennakkotapauksessa KKO 2014:44 linjannut, että epäasialliselta käyttäytymiseltä voidaan tietyssä määrin edellyttää toistuvuutta tai olotilan pysyvyyttä, jotta sen voitaisiin katsoa aiheuttaneen haittaa tai vaaraa muiden työntekijöiden terveydelle. Tapauksessa TT:2006-105 työntekijän menettely voitiin katsoa kertaluontoiseksi eikä se näin ollen täytä edellytystä käyttäytymisen toistuvuudesta tai olotilan pysyvyydestä, joten asiallisen ja painavan perusteen ei voitu katsoa täyttyneen. Oikeuskäytännössä

on tarkasteltu yksittäisten epäasiallisten menettelyjen merkitystä irtisanomisperusteena enemmänkin, kuten esimerkiksi seuraavissa työtuomioistuintapauksissa.

TT:2014-79. VR:n työntekijä oli vapaa-aikanaan matkustanut junassa ja käyttäytynyt epäasiallisesti ja puhunut työvuorossa olleelle konduktöörille seksuaalissävyytteisesti. Työntekijä ei ollut yli 30 vuotisen uransa aikana saanut aiemmin huomautuksia työskentelystään tai käyttäytymisestään. Vaikka työntekijän käyttäytymistä voitiin pitää epäasiallisena ja moitittavana, ei sitä kokonaisharkinnassa voitu katsoa asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena. Olosuhteiden kokonaisharkinnan mukaan yksittäisen työntekijän vapaa-ajalla tapahtuneen harkitsemattoman teon ei voitu pitää niin vakavana sopimusvelvoitteiden rikkomisena, että työnantajalla olisi tämän perusteella ollut oikeutta ensimmäisenä toimenpiteenään irtisanoa työsopimus ilman varoituksen antamista.

Työntekijän lojaliteettivelvoite on erillinen työntekovelvoitteesta ja näin ollen sen voidaan katsoa jossakin määrin koskevan myös työntekijän vapaa-aikaa (Tiitinen & Kröger 2012, 326). Työntekijän voidaan edellyttää lojaliteettivelvoitteen mukaisesti pidättäytyvän työntekijän kannalta haitallisesta käyttäytymisestä myös vapaa-ajallaan. Tapauksen TT:2014-79 ratkaisussa työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen sijoittuminen työntekijän vapaa-ajalle katsottiin kuitenkin olevan lieventävä asianhaara, sillä käyttäytymisellä ei katsottu olevan niin vakaviksi luettavia vaikutuksia työnantajalle, että se olisi kertaluontoisuudessaan täyttänyt asiallisen ja painavan syyn. Lisäksi työntekijän epäasiallinen menettely oli ensimmäinen laatuaan hänen pitkällä työurallaan, jolloin tapauksen kokonaisharkinnassa ei työsopimuksen irtisanomista ilman varoitusmenettelyä voitu pitää kohtuullisena seurauksena yksittäisestä epäasiallisesta menettelystä. TSL:n 7 luvun 2 §:n mukaan työnantajan tulee antaa työntekijälle varoitus moitittavasta menettelystä ennen työsopimuksen irtisanomista ja tällä tavoin tarjota työntekijälle mahdollisuus korjata menettelynsä. Tapauksessa TT:2014-79 työnantajan olisi pitänyt ensimmäisenä menettelynään antaa työntekijälle varoitus epäasiallisesta käyttäytymisestä, sillä kokonaisharkinnan

perusteella työntekijän menettelyn ei katsottu rikkovan lojaliteettivelvoitetta niin oleellisesti, etteikö työnantajalta voitu kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista. Työnantajan olisi tullut tarjota työntekijälle mahdollisuus korjata menettelynsä, jonka jälkeen menettelyn mahdollisesti toistuessa olisi työnantajalla ollut oikeus irtisanoa työsopimus. Myös tapauksen TT:2012-19 käsittelyssä työtuomioistuin on pohtinut epäasiallisen käyttäytymisen toistuvuutta sekä moitittavan menettelyn vakavuutta irtisanomisperusteen riittävyyden arvioinnissa.

TT:2012-19. Työnantaja oli irtisanonut vartijana työskennelleen työntekijän työsopimuksen, koska hän oli laiminlyönyt työtehtäviään nukkumalla työpisteellään sekä käyttäytynyt epäasiallisesti toista työntekijää kohtaan uhkaamalla tätä sanallisesti. Työtuomioistuin katsoi ratkaisussaan, että työntekijän rikkomukseksi katsottavia yksittäisiä virheitä ei voitu pitää niin vakavina sopimusvelvoitteiden laiminlyönteinä ja rikkomisina, että työnantajalla olisi ollut asiallinen ja painava syy työntekijän irtisanomiseen.

Työtuomioistuin katsoi TT:2012-19 tapauksen ratkaisussaan, etteivät työntekijän yksittäiset teot olleet riittävän vakavia täyttääkseen irtisanomisperusteen ilman varoitusmenettelyn käyttämistä. Tapauksen arvioinnissa katsottiin, että työnantajan olisi tullut ensin varoittaa työntekijää epäasiallisesta käyttäytymisestä, jolloin sen mahdollisesti toistuessa olisi irtisanomisperuste täyttynyt. Kun työnantaja ei ollut noudattanut vaadittua varoitusmenettelyä, kiistatilanne ratkaistiin työntekijän hyväksi.

### **Epäasiallinen kielenkäyttö ja väkivaltaiset teot**

Oikeuskäytännössä on arvioitu enemmänkin epäasiallisen kielenkäytön sekä väkivaltaisten tekojen, kuten yllä mainitun tapauksen TT:2012-19 uhkauksen, merkitystä asiallisen ja painavan irtisanomisperusteen täyttymisessä. TTurVL:n 18 §:n säädetyn työntekijän työturvallisuusveloitteen mukaisesti työntekijän tulisi välttää työpaikallaan kaikkea sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa epäasiallista kohtelua, joka voi aiheuttaa heidän turvallisuudelle tai terveydelle haittaa tai vaaraa.

Irtisanomisperusteen riittävyyden arviointiin oikeuskäytännön perusteella vaikuttaa se, kuinka vakavana työntekijän väkivaltaista tekoa ja epäasiallista kielenkäyttöä pidetään ja millaisissa olosuhteissa se kokonaisharkinnan mukaan on tapahtunut. Kairinen (2018) mainitsee, että työntekijän väkivaltaiseen käyttäytymiseen suhtaudutaan lähtökohtaisesti ankarasti. Vaikka työntekijän epäasialliselta käyttäytymiseltä on lähtökohtaisesti oikeuskäytännössä vaadittu toistuvuutta irtisanomiskynnyksen ylittymiseen, niin väkivaltaisen käytöksen kohdalla tällaista vaatimusta ei useimmiten ole, vaan kertaluontoinen tekokin voi olla riittävä asiallisen ja painavan syy muodostumiseen. Joissakin tapauksissa lieventävät asianhaarat, kuten ristiriitatilanteen toisen osapuolen provosointi, voivat kuitenkin vaikuttaa kokonaisharkintaan niin, ettei irtisanomiskynnys katsota ylittyvän. Tähän liittyen myös työtuomioistuin on tapauksen TT:1988-13 ratkaisussaan todennut, että epäasiallista käyttäytymistä irtisanomisperusteena arvioitaessa tulee ottaa muun muassa huomioon se, missä yhteydessä epäasiallinen käyttäytyminen on ilmennyt ja mikä on aiheuttanut käytöksen.

TT:2007-52. Työntekijä oli kohdistanut voimakkaasti loukkaavaa kielenkäyttöä työnjohtajaansa kohtaan muiden työntekijöiden läsnä ollessa sekä tuupannut häntä kaksin käsin hartioista. Työtuomioistuin katsoi ratkaisussaan, että työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen oli TSL:n 7 luvun 2 §:n 5 momentin mukainen niin vakava työsuhteeseen liittyvä rikkomus, että työnantajalla oli oikeus irtisanoa työntekijän työsopimus käyttämättä varoitusmenettelyä.

TT:2003-10. Työnantaja irtisanoi työntekijän työsopimuksen tämän tapeltua toisen työntekijän kanssa pikkujoulutilaisuudessa. Työtuomioistuin katsoi ratkaisussaan, että työnantajalla oli asiallinen ja painava syy irtisanoa työntekijän työsopimus työntekijän syyllistyessä väkivaltaiseen käytökseen.

TT:1987-17. Työnantaja irtisanoi työntekijän työsopimuksen tämän kohdistuessa väkivaltaisen teon työtoveriaan kohtaan, jonka seurauksena syntyi mustelma hänen käteensä. Työtuomioistuin kuitenkin katsoi ratkaisussaan, ettei työnantajalla ollut erityisen painavaa perustetta

irtisanoa työntekijän työsopimus ilman varoitusmenettelyä. Tapauksen kokonaisharkinnassa oli tullut ilmi työntekijän väkivaltaisen käyttäytymisen johtuneen kahden henkilön välisestä ristiriitatilanteesta. Työtuomioistuin arvioi lieventävänä asianhaarana toisen osapuolen aktiivista osallistumista ja työntekijän itsepuolustukseen verrattavaa käyttäytymistä.

Edellä mainituissa tapauksissa voidaan huomata työntekijän väkivaltaiseen käyttäytymiseen lähtökohtaisesti suhtauduttavan vakavasti ja käyttäytyminen täyttää usein irtisanomisperusteen, jopa ilman varoitusmenettelyä. Väkivaltaisen käyttäytymisen voidaan katsoa rikkovan työntekijän sopimusvelvoitteita sekä työturvallisuus- että lojaliteettivelvoitteen osalta. Väkivaltaisen käyttäytymisen katsotaan aiheuttavan vakavan haitan sen kohteeksi joutuvan henkilön fyysiselle ja henkiselle terveydelle, sekä lisäksi sen tapahtuessa työyhteisön sisällä on tällaisella menettelyllä väistämättä vaikutuksia myös työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Työsopimukseen perustuva lojaliteettivelvollisuus on vain työnantajan ja työntekijän välinen velvollisuus eikä se sinällään kohdistu työtovereihin eikä asiakkaisiin. (Koskinen & Ullakonoja 2016, 230; Ollila 2018, 380) Koska työnantajan etuna on hyvinvoiva työyhteisö, voidaan lojaliteettivelvollisuuden kuitenkin katsoa ulottuvan koskemaan välillisesti myös muita työyhteisön jäseniä.

Tapauksessa TT:2007-52 työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen ja väkivaltainen teko kohdistuivat työnantajan edustajaan, jolloin työtuomioistuin katsoi sen vaikuttavan työntekijän ja työnantajan väliseen luottamussuhteeseen niin merkittävällä tavalla, ettei työnantajan voitu kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista. Työntekijän menettelyn vakavuudesta johtuen työtuomioistuin katsoi työnantajalla olleen oikeus irtisanoa työsopimus käyttämättä varoitusmenettelyä. Tapauksessa TT:2003-10 työntekijän yksipuolinen väkivaltainen käyttäytyminen toista työntekijää kohtaan arvioitiin myös niin moitittavaksi ja vakavaksi työntekijän työturvallisuus- sekä lojaliteettivelvoitteita rikkoviksi menettelyksi, että työtuomioistuin katsoi kertaluontoisen epäasiallisen käyttäytymisen täyttäneen TSL:n mukaisen asiallisen ja painavan perusteen ja työnantajalla olleen oikeus työsuhteen irtisanomiseen. Edelliseen verrattuna tapaus TT:1987-17 eroaa siinä, ettei työntekijän epäasiallisen



käyttäytymisen ja väkivaltaisen teon voitu katsoa olevan yksipuolista, vaan sen perusteltiin johtuvan toisen työntekijän provosoinnista ja työntekijän itsensä mukaan itsepuolustukseksi verrattavasta käyttäytymisestä. Tämän katsottiin olevan siinä määrin lieventävä asianhaara, ettei työnantajalla ollut oikeutta irtisanoa työntekijää käyttämättä varoitusmenettelyä. Työtuomioistuimen tapausten TT:1987-17 ja TT:1988-13 ratkaisusta käy ilmi, että irtisanomisperusteen asiallisuuden ja painavuuden arvioinnissa otetaan huomioon se, missä yhteydessä työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen on ilmennyt ja mikä on aiheuttanut käytöksen.

Väkivaltaisen käyttäytymisen lisäksi myös epäasiallista ja törkeää kielenkäyttöä on arvioitu oikeuskäytännössä. Tällainen epäasiallisen käyttäytymisen muoto ylittää usein irtisanomisperusteelta vaadittavan asiallisen ja painavan perusteen, mutta väkivaltaiseen käytökseen verrattuna epäasialliselta ja törkeältä kielenkäytöltä vaaditaan useammin toistuvuutta, sillä kertaluontoinen epäasiallinen puhe ei sellaisenaan aina täytä asiallista ja painavaa perustetta. Etenkin lievemmäksi katsotuissa tapauksissa työnantajan tulee käyttää varoitusmenettelyä ennen työsopimuksen irtisanomista, kuten aiemmin esitetyn tapauksen TT:2012-19 työntekijän toista työntekijää kohtaan esittämän uhkauksen kohdalla sekä seuraavassa tapauksessa TT:2012-141.

TT:2012-141. Työnantaja irtisanoi työntekijän työsopimuksen epäasiallisen kielenkäytön johdosta. Tapauksessa jäi kuitenkin näyttämättä mitä, milloin ja kenelle työntekijä oli epäasiallisesti puhunut. Työnantaja ei ollut varoittanut työntekijää epäasiallisesti kielenkäytöstä ennen irtisanomista. Työtuomioistuin katsoi, ettei esitetyn näytön perusteella työntekijän epäasiallista kielenkäyttöä voitu pitää niin vakavana työsopimusvelvoitteiden rikkomisena, että sitä voitaisiin pitää riittävän vakavana asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena ilman varoitusmenettelyä. Työtuomioistuimen ratkaisuun vaikutti lisäksi se seikka, että työntekijän menettely oli työnantajan itsensä mukaan jatkunut pitkään ilman työnantajan siihen reagoimista.

Tapauksesta TT:2012-141 käy ilmi lisäksi heikomman osapuolen suojeluperiaate sekä työnantajan näyttövelvollisuuden merkitys oikeuskäytännössä käytetyissä tulkintaperiaatteissa. Käsiteltävässä tapauksessa väitetty työntekijän epäasiallinen kielenkäyttö olisi voitu katsoa riittävän vakavaksi ja asialliseksi irtisanomisperusteeksi, mikäli työnantaja olisi kyennyt näyttämään toteen mitä, milloin ja kenelle työntekijä oli sanonut. Aiemmin tutkielmassa esille tuotu työnantajan dokumentoinnin tärkeys epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumisessa nousee esille tässä tapauksessa. Dokumentoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä asianomaisten henkilöiden kertomuksia sekä mahdollista kirjallista tai sähköistä viestintää ja tämä aineisto toimii esimiehen apuna puuttumistilanteessa sekä näyttönä asiaa käsiteltäessä oikeudessa (Ahlroth 2015, 73). Työsopimusoikeus perustuu heikomman osapuolen suojeluun, jolloin suojeluperiaatteen mukaisesti työnantajalla on irtisanomistilanteissa näyttövelvollisuus eli todistustaakka (Hietala et al. 2019b). Työnantaja ei kyennyt tapauksen käsittelyssä täyttämään näyttövelvollisuuttaan, jolloin heikomman osapuolen suojelun näkökulmasta asia ratkaistiin työntekijän hyväksi.

### **Epäasiallisen käyttäytymisen hiljainen hyväksyntä**

Edellä käsitellyn tapauksen TT:2012-141 ja seuraavan tapauksen TT:2018-109 käsittelyissä tulee ilmi työnantajan hiljaisen hyväksynnän merkitys oikeuskäytännössä. Mikäli työnantaja on saanut tietoonsa työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen, mutta ei puutu siihen kohtuullisessa ajassa siitä tiedon saatuaan, voidaan hänen katsoa hiljaisella hyväksynnällä viestivän työyhteisölleen tällaisen epäasiallisen käyttäytymisen olevan sallittua ja organisaation ehtojen mukaista.

TT:2018-109. Työnantaja irtisanoi työntekijän työsopimuksen epäasiallisen käyttäytymisen perusteella. Esitetyn näytön perusteella työpaikalla oli esiintynyt vakavia työilmapiiriongelmia useiden vuosien ajan irtisanotun työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen vuoksi. Työtuomioistuin kuitenkin katsoi, ettei työnantaja ollut puuttunut riittävällä tavalla työntekijän moitittavaan menettelyyn kohtuullisessa ajassa siitä tiedon saatuaan. Työntekijälle oli annettu yli kolme vuotta ennen irtisanomista varoitus, joka oli kuitenkin peruutettu eikä työnantajan voitu

näin ollen katsoa varoittaneen työntekijää riittävän yksilöidysti ja irtisanomisen uhalla. Työtuomioistuin katsoi kokonaisharkinnassa, ettei työnantajalla ollut asiallista ja painavaa perustetta työntekijän työsopimuksen irtisanomiselle.

Pohdittaessa työnantajan puuttumiskeinoja työntekijän epäasialliseen käyttäytymiseen korostuu oikeuskäytännön perusteella työnantajan puuttumisen ajallinen merkitys siitä tiedon saatuaan. Työnantajalle on säädetty tarkkailu- ja toimintavelvollisuus TTurvL:n 2 luvun 8 §:ssä, joiden tarkoituksena on turvata työntekijöiden henkinen, fyysinen ja sosiaalinen työturvallisuus. Lisäksi lain 5 luvun 28 §:n mukaan epäasiallisesta kohtelusta tiedon saatuaan työnantajan tulee ryhtyä käytettävissään olevin keinoin epäkohdan poistamiseen. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu ehkäistä ja poistaa epäasiallisen käyttäytymisen ilmentyminen organisaatiossa välittömästi sen ilmi tultua. Mikäli työnantaja ei näin toimi, laiminlyö hän TTurvL:n 28 §:n mukaista toimimisvelvoitettaan. Oikeuskäytännössä, kuten tapauksissa TT:2012-141 ja TT:2018-109, on lähtökohtaisesti tulkittu työnantajan puuttumattomuus ja toimimisvelvoitteen rikkominen hiljaisena hyväksyntänä, jolloin kiistatilanteet luetaan työntekijän hyväksi. Oikeuskäytännön perusteella voidaan päätellä, että mikäli työnantaja ei puutu epäasialliseen käyttäytymiseen siitä tiedon saatuaan, ei voida myöskään olettaa työntekijöiden työyhteisössä ymmärtävän käyttäytymisen moitittavuutta. Toki tämä tulkinta ei pidä paikkaansa kaikissa olosuhteissa, sillä kuten edellä on mainittu, niin mitä korkeammassa asemassa tai vastuullisemmissa työtehtävissä työntekijä on, sitä paremmin hänen voidaan edellyttää ymmärtävän häneltä vaadittavan asiallisen käyttäytymisen vaatimukset. Mitä varhaisemmassa vaiheessa työnantaja puuttuu työntekijän epäasialliseen käyttäytymiseen, sen tehokkaampaa ja selkeämpää tilanteen dokumentointi ja hoitaminen on. Tällöin työnantajalla on myös paremmat mahdollisuudet kiistatilanteissa täyttää näyttövelvollisuutensa sekä todistaa omien velvoitteidensa riittävä täyttäminen. Mikäli epäasiallista käyttäytymistä on siedetty jonkun aikaa ennen siihen puuttumista, on työnantajan haasteellisempi lähteä myöhemmin puuttumaan epäasialliseen käyttäytymiseen sekä todistaa oikeudessa tarkkailu- ja puuttumisvelvoitteidensa riittävä täyttäminen.

## Varoitus

Työtuomioistuimen ratkaisuja tarkasteltaessa korostuu erityisesti työnantajan varoitusmenettelyn käyttämisen merkityksellisyys epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumisessa, kuten käy ilmi jo edellä olleista tapauksista esimerkiksi TT:2018-109, TT:2012-141 ja TT:2012-19. Työntekijälle on lähtökohtaisesti annettava varoitus hänen epäasiallisesta käyttäytymisestään ja lisäksi sen jälkeen tulee työntekijälle antaa tosiasiallinen mahdollisuus muuttaa käyttäytymistään (Koskinen et al. 2019, 162). Mikäli varoitus on annettu aiheettomasti tai vähäpätöisestä syystä, ei se vaikuta päättämisperusteen arviointiin (Koskinen 2013, 26).

TT:2018-79. Työnantaja oli varoittanut työntekijän epäasiallisesta käyttäytymisestä ja irtisanonut työntekijän työsopimuksen. Työtuomioistuin katsoi käsittelyssä esitetyn näytön perusteella, että annettu varoitus on ollut aiheeton sekä lisäksi työntekijän menettelyn osalta niin yksilöimätön, ettei työntekijällä ole ollut tosiasiallista mahdollisuutta korjata menettelyään. Osa epäasiallisen käyttäytymisen väitteistä jäi kokonaan toteen näyttämättä tai moitittava menettely katsottiin vähäiseksi, joten näytön perusteella jäi epäselväksi kuinka moitittavaa työntekijän menettely oli ollut. Työtuomioistuin katsoi asian kokonaisharkinnassa, ettei työnantajalla ollut asiallista ja painavaa perustetta työntekijän työsopimuksen irtisanomiseen.

Kuten tapauksen TT:2018-79 ratkaisusta käy ilmi, tulee työnantajan kiinnittää erityistä huomiota varoituksen riittävään yksilöintiin vaikka varoitukselta ei varsinaisesti vaadita mitään määrämuotoa. Varoitus voidaan antaa suullisesti tai kirjallisesti, kunhan sen todistettavasti voidaan näyttää annetun työntekijälle (Tiitinen & Kröger 2012, 551-556). Vaikka varoitukselle ei ole asetettu mitään määrämuotovaatimuksia, niin oikeuskäytännöstä käy kuitenkin ilmi, että varoitusmenettelyn pätevyys arvioinnissa otetaan huomioon useita seikkoja. Varoituksen tulee oikeuskäytännön perusteella olla riittävän yksilöity, jotta työntekijä ymmärtää mitä menettelyään varoitus koskee. Lisäksi varoituksesta tulee selkeästi käydä ilmi sen kohteena oleva käyttäytyminen sekä

työnantajan asettama irtisanomisuhka mikäli moitittava käyttäytyminen toistuu tai jatkuu. Työantaja ei saa antaa työntekijälle varoitusta menettelystä, jonka voidaan katsoa olevan kokonaisuuden kannalta vähäpätöinen tai varoituksen voidaan tulkita olevan aiheeton, kuten työtuomioistuin katsoi yllä olevassa tapauksessa TT:2018-79. Työnantajan on lisäksi annettava työntekijälle tosiasialliseksi katsottava mahdollisuus epäasiallisen käyttäytymisen muuttamiseen, jotta irtisanomisperusteen voidaan katsoa täyttyneen. Tosiasialliseksi katsottava mahdollisuus on sellainen objektiivisesti arvioitu ajanjakso, jonka aikana voidaan katsoa työntekijälle tarjottaneen riittävä mahdollisuus korjata varoituksen kohteena ollutta menettelyään (Hietala et al. 2019b). Työnantajalla on näyttövelvollisuus myös sen suhteen, että työntekijän voidaan näyttää jatkaneen epäasiallista käyttäytymistään varoituksen antamisen jälkeen. Tapausten TT:2018-79 ja TT:2018-109 arvioinnissa työnantaja ei ollut kyennyt täyttämään näitä varoitukselle kohdistettuja vaatimuksia, joten työntekijälle annettujen varoitusten katsottiin olevan riittämättömiä ja kiistatilanteet ratkaistiin tästä syystä heikomman osapuolen hyväksi.

Oikeuskäytännön perusteella myös varoituksen kohdalla korostuu jälleen työnantajan dokumentoinnin tärkeys epäasialliseen käyttäytymiseen puututtaessa. Mikäli työntekijä ei ole jatkanut epäasiallista menettelyään enää varoituksen jälkeen tai työnantaja ei pysty näyttämään toteen epäasiallisen menettelyn jatkumista, ratkaistaan asia työntekijän hyväksi, kuten seuraavassa tapauksessa.

TT:2016-64. Työntekijä oli käyttäytynyt toistuvasti epäasiallisesti sekä kieltäytynyt hänelle määrätystä työtehtävistä. Työantaja oli antanut työntekijälle kirjallisen varoituksen hänen rikkomuksistaan ja sen jälkeen irtisanonut hänet. Työtuomioistuin katsoi ratkaisussaan, ettei työntekijän näytetty enää varoituksen jälkeen jatkaneen epäasiallista käyttäytymistään, joten työnantajalla ei ollut oikeutta vedota siihen irtisanomisperusteena. Työyhteisön jäsenten kertomukset työpaikan työilmapiiristä olivat ristiriitaiset toisiinsa nähden, joten työtuomioistuimen mukaan irtisanotun työntekijän ei voitu katsoa aiheuttaneen työyhteisön huonon työilmapiirin. Tällaista johtopäätöstä ei voitu myöskään tehdä työyhteisön työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella. Työtuomioistuin

katsoi käsittelyssä jääneen näyttämättä, että työnantajalla olisi ollut asiallinen ja painava syy työntekijän irtisanomiselle.

Tapauksen TT:2016-64 ratkaisusta käy ilmi myös työnantajan näyttövelvollisuuden merkitys todistettaessa työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen negatiivisia vaikutuksia työyhteisön työilmapiiriin. Oikeuskäytännön perusteella voidaan havaita, että työnantajan tulee voida näyttää toteen kyseisen työntekijän epäasiallisen menettelyn olleen syytä työyhteisön heikentyneeseen työilmapiiriin, kuten esimerkiksi tapauksissa TT:2016-64 ja TT:2018-109. Mikäli näin ei ole, ei koko työyhteisön heikosta ilmapiiristä voida syyttää yhtä henkilöä. Lisäksi, jos työnantajan omilla toimilla tai toimimattomuudella voidaan katsoa olevan vaikutusta heikentyneeseen työilmapiiriin, ratkaistaan asia usein heikomman suojeluperiaatteen mukaisesti työntekijän hyväksi. Mikäli työnantaja noudattaa asianmukaista varoitusmenettelyä ja työntekijä todistetusti jatkaa varoituksen aiheena ollutta epäasiallista käyttäytymistään vielä varoituksen jälkeen, on työnantajalla lähtökohtaisesti aina oikeus irtisanoa työntekijän työsopimus, kuten seuraavassa tapauksessa.

TT:2001–48. Työnantaja oli varoittanut työntekijää hänen epäasiallisesta käyttäytymisestä, kun työntekijä oli arvostellut työnantajaa asiakkailleen. Työntekijä oli muun muassa kirjoittanut kritiikkiä työnantajastaan asiakkaalle annettuun huolto- ja tarkastuspöytäkirjaan. Työnantaja oli maininnut varoituksessa, että jos työntekijän vastaavanlainen käyttäytyminen jatkuu, tullaan hänen työsopimuksensa purkamaan. Työntekijän oli näytetty jatkaneen moitittavaa menettelyään varoituksen antamisen jälkeen. Työtuomioistuin katsoi, ettei työnantajalta voitu kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista. Työnantajalla ei kuitenkaan olisi ollut oikeutta purkaa työsuhdetta, vaan se olisi pitänyt irtisanoa.

Epäasiallisen käyttäytymisen jatkuminen varoituksen jälkeen merkitsee työntekijän välinpitämättömyyttä sopimusvelvoitteitaan kohtaan sekä työnantajan ja työntekijään välisen luottamussuhteen rikkoontumista. Työntekijän sopimusvelvoitteiden

rikkomisesta johtuvan irtisanomisperusteen asiallisuuden ja painavuuden arvioinnissa annetaan painoarvoa työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen aiheuttamista vahingoista työnantajalle. Työtuomioistuin on tapauksen TT:2011-17 ratkaisussa todennut, että työnantajan asiakassuhteiden vaarantamisen sekä työnantajan maineen vahingoittamisen voidaan katsoa vaikuttavan merkittävästi irtisanomisperusteen asiallisuuden ja painavuuden arviointiin. Tapauksessa TT:2001-48 työntekijän toimet kohdistuivat nimenomaisesti vahingoittamaan työnantajan asiakassuhteita sekä mainetta eikä työntekijä ollut korjannut menettelyään varoituksesta huolimatta, jolloin työtuomioistuin katsoi asiallisen ja painavan irtisanomisperusteen täyttyneen. Tällainen epäasiallinen menettely ei kuitenkaan välttämättä oikeuta vielä purkamaan työsopimusta, kuten yllä tapauksessa TT:2001-48, vaan ainoastaan irtisanomaan työsopimuksen. Tapauksen TT:2001-48 epäasiallisen menettelyn ei katsottu olevan niin vakavaa, etteikä työnantajalta olisi voitu kohtuudella vaatia jatkamaan työsuhdetta irtisanomisajan mittaista ajanjaksoa.

### **Työsuhteen purkaminen**

Jotta työnantajalla olisi oikeus työntekijän työsopimuksen purkamiseen, tulee TSL 8 luvun 1 §:n mukaan työntekijän epäasiallisen menettelyn olevan niin moitittavaa, ettei työnantajalta voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa. Työtuomioistuin katsoi työsopimuksen purkamisperusteen täyttyneen seuraavassa tapauksessa.

TT:2005-125. Työnantaja antoi pääluottamusmiehenä ja työsuojeluvaltuutettuna toimineelle työntekijälle varoituksen sekä epäasiallisesta käyttäytymisestä että hänen käyttämästään työvuorojen vaihtamismenettelystä. Työntekijä oli seuraavana päivänä vaatinut esimiestään perumaan annetut varoitukset ja esittänyt samalla uhkauksen, jonka perusteella esimiehen katsottiin perustellusti kokeneen henkilökohtaisen turvallisuutensa olevan uhattu. Työtuomioistuin katsoi työnantajalla olleen erittäin painava syy työntekijän työsopimuksen purkamiseen.

Tapauksen TT:2005-125 ratkaisussa työtuomioistuin katsoi työntekijän työnantajan edustajaan kohdistuneen epäasiallisen menettelyn olevan niin vakavaa, että se muodosti jo yksistään työsopimuksen purkuperusteen. Tapauksessa työntekijän asema ja työtehtävien vastuullisuus ovat tärkeässä asemassa vaikuttamassa työntekijän menettelyn moitittavuuteen sekä sopimusosapuolten luottamussuhteen rikkoontumisen arviointiin. Lisäksi purkuperusteen täyttymiseen vaikuttavat ennen esitettyä uhkausta annetut varoitukset epäasiallisesta käyttäytymisestä, jolloin voidaan arvioida työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen olevan toistuvaa vaikkakin varoituksen jälkeen työntekijällä ei ole ollutkaan tosiasiallista mahdollisuutta muuttaa käyttäytymistään. Kuten aiemmin työssä on jo tullut ilmi, niin lähtökohtaisesti työntekijän väkivaltaiseen käyttäytymiseen suhtaudutaan ankarasti. Suhtautumisen ankaruuteen vaikuttaa erityisesti sen kohdistuminen työnantajaan tai sen edustajaan, kuten voidaan huomata myös tapauksesta TT:2007-52. Yllä olevan tapauksen uhkaus voidaan luokitella osaltaan väkivaltaiseen käyttäytymiseen, kun työntekijän esittämän uhkauksen perusteella esimiehellä katsottiin olevan perusteltu huoli henkilökohtaisen turvallisuutensa vaarantumisen puolesta.

Tutkielmassa tutkituista neljästätoista oikeustapauksesta työnantaja voitti vain neljä tapauksista ja työntekijän hyväksi katsottiin kymmenen tapausta. Näistä tapauksista kuitenkin seitsemässä voidaan arvioida kiistatilanteen ratkaistun toisin, mikäli työnantaja olisi täyttänyt omat sopimusvelvoitteensa sekä noudattanut vaadittavia puuttumismenettelyjä. Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että onnistuakseen työnantajan on erittäin tärkeää ymmärtää omat sopimusvelvoitteensa sekä puuttumisprosessin vaiheet työntekijän epäasialliseen käyttäytymisen ennaltaehkäisyssä ja puuttumisessa.



## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen on tutkimuksien mukaan hyvin yleinen ongelma, joka vaikuttaa miljooniin ihmisiin maailmanlaajuisesti ja se onkin yhä enenevässä määrin noussut yleisen keskustelun aiheeksi myös Suomessa (Chamberlain & Hodson 2010, 455). Usein keskustelun keskiössä ovat työnantajan ja johdon epäasiallinen käyttäytyminen, sillä heidän valta-asemansa sekä direktio-oikeutensa vaikuttavat tilanteen vakavuuteen ja vaikutuksiin. Kyselytutkimuksen tulosten (Heiskanen 2013, 10) perusteella työyhteisöissä ilmentyvä epäasiallinen käyttäytyminen tapahtuu kuitenkin 74,40 % tapauksissa alaisasemassa työskentelevän henkilön johdosta. Epäasiallista käyttäytymistä koettaessa työyhteisön jäsenten työmotivaatio laskee ja työhyvinvointi heikkenee, kun työpaikalla on kireä tunnelma ja jonkun ihmisen käyttäytyminen häiritsee ja pahimmillaan aiheuttaa ahdistuksen tai pelon tunteita (Litzky et al. 2006, 91-9; Bennet & Robinson 2003, 248). Toistuvasti esiintyessään epäasiallinen käyttäytyminen heikentää väistämättä näiden tekijöiden kautta työnteon tehokkuutta sekä mielekkyyttä ja pahimmillaan yhden henkilön epäasiallinen käyttäytyminen voi sairastuttaa sen kohteeksi joutuneen tai jopa koko muun työyhteisön.

Ihmisen käyttäytyminen on monimuotoinen kokonaisuus, jonka erilaisiin ilmenemismuotoihin vaikuttavat monet eri tekijät. Yksilön käyttäytyminen muodostuu muun muassa hänen temperamentista ja persoonallisuuden piirteistä, kasvatuksesta, koulutuksesta ja elämäkokemuksesta (Keltikangas-Järvinen 2008, 11-26). Työnantajalla ei ole mahdollisuuksia hallita työntekijöidensä käyttäytymistä täysin, mutta organisaation yhteisten pelisääntöjen avulla on kuitenkin mahdollista luoda ne raamit, jotka määrittävät hyväksyttävän käyttäytymisen eri muodot. Työyhteisön ilmapiirin rakentumiseen vaikuttavat yhtäläillä sen kaikki jäsenet eikä johtajuutta ja alaisuutta voida tarkkailla toisistaan erillisinä ilmiöinä vaan ne molemmat rakentuvat vuorovaikutussuhteessa toisiaan täydentäen (Mönkkänen & Roos 2009, 8). Epäasiallisen käyttäytymisen täsmällinen määrittely on kuitenkin mahdotonta, sillä se on täysin tilanne- ja kontekstiriippuvaista. Se mikä jollekulle toiselle henkilölle on viihdyttävää huumoria ja yhteishengen ylläpitoa, voi toiselle olla ahdistavaa ja häiritsevää käyttäytymistä. Jokainen työyhteisö luo oman kulttuurinsa ja sallittavan

käyttäytymisen raamit, mutta sen ohjenuorana on, että kaikkien tulee kokea se hyvänhenkisenä ja asiallisena. Jokainen yksilö voi käyttäytyä joskus huonosti, mutta satunnaiset ylilyönnit eivät vielä määrittele huonoa työkäyttäytymistä vaan sen arviointi vaatii aina toistuvuutta. Toistuvuuden vaatimus on tullut esille oikeuskäytännössä esimerkiksi tapauksen TT:2014-79 yhteydessä, jossa työnantajalla ei katsottu olleen oikeutta irtisanoa työsopimusta ilman varoitusmenettelyn käyttämistä, kun työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen katsottiin olevan kertaluontoinen tapaus.

Epäasialliseksi käyttäytymiseksi voidaan lukea kaikki sellaiset tiedostamattomat ja tietoiset verbaaliset sekä non-verbaaliset viestit ja käyttäytymisen muodot, jotka häiritsevät työyhteisön toimintaa tai aiheuttavat jollekulle työyhteisön jäsenistä mielipahaa, ärtymystä ja työmotivaation laskua. Tällaista käyttäytymistä ovat muun muassa omavaltainen käytös ja omien valtuuksien ylittäminen, erikoisoikeuksien vaatiminen, työyhteisön pelisääntöjen noudattamatta jättäminen, muiden aiheeton syyttely sekä työsuoritusten ja osaamisen kyseenalaistaminen. Lisäksi esimerkiksi huhujen ja juurujen levittäminen, tarpeeton kritiikki sekä tervehtimättömyys ovat epäasiallisen käyttäytymisen muotoja. (Heiskanen 2013, 7-17; Dimotakis, Ilies & Mount 2008, 248-258; Griffin & Lopez 2005, 989-996) Oikeuskäytännössä työtuomioistuin on esimerkiksi katsonut työntekijän epäasialliseksi käyttäytymiseksi työnantajastaan kirjoitetut kriittiset mielipidekirjoitukset sekä hänen kaupunginvaltuutetuille lähettämänsä epäasialliseen sävyyn kirjoitetut sähköpostiviestit (TT:2013–191).

TSL:n 3 luvun 1 ja 2 §:n mukaan työntekijällä on velvollisuus huolehtia käytettävissään olevin keinoin sekä omasta että muiden työntekijöiden työturvallisuudesta sekä vältettävä kaikkea sellaista käyttäytymistä, joka on ristiriidassa hänelle asetettujen velvollisuuksien sekä työnantajan edun kanssa. TTurvL:n esitöissä (HE 59/2002 vp., 8-29) määritellään työyhteisöjen työturvallisuuteen kuuluvan henkisen ja fyysisen terveyden lisäksi työyhteisön sosiaalinen toimivuus. TTurvL:n 5 luvun 28 §:ssä määritellään epäasiallisen käytöksen ja häirinnän tarkoittavan käyttäytymistä, joka voi aiheuttaa muiden työyhteisön jäsenien terveydelle haittaa tai vaaraa. Lisäksi TTurvL:n 4 luvun 18 §:ssä säädetään, että työntekijän on vältettävä kohdistamasta työyhteisön

muihin jäseniin tällaista käyttäytymistä. Työntekijälle on säädetty työturvallisuusvelvoite sekä työturvallisuuslaissa että työsopimuslaissa, jolloin tämän velvoitteen laiminlyönti voidaan katsoa olevan työsopimusvelvoitteiden rikkomista ja oikeuttaa työnantajan päättämään työsuhteen tietyin edellytyksin. Oikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen kohdistuu rikkomaan työsopimusvelvoitteista useimmiten nimenomaisesti edellä mainittuja työturvallisuus- tai lojaliteettivelvoitetta. Joissakin epäasiallisen käyttäytymisen tapauksissa työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen rikkoo näitä molempia, kuten tapauksessa TT:2007-52, jossa työntekijä oli kohdistanut voimakkaasti loukkaavaa kielenkäyttöä työnjohtajaansa kohtaan muiden työntekijöiden läsnä ollessa sekä tuupannut häntä kaksin käsin hartioista. Tapauksessa katsottiin työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen rikkoneen työntekijän lojaliteettivelvoitetta työnantajaansa kohtaan sekä vaikuttanut haitallisesti työnantajan ja työntekijän väliseen luottamussuhteeseen. Lisäksi työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen kohdisti suoran fyysisen sekä henkisen vaaran uhriksi joutuneen henkilön terveydelle, jolloin työntekijän käyttäytyminen kohdistui rikkomaan myös hänen työturvallisuusvelvoitettaan.

Korkein oikeus on ennakkotapauksen KKO 2014:44 käsittelyssään linjannut, että epäasiallisen kohtelun arviointi tulee tehdä objektiivisesti ja tapauskohtaisesti, esiintulleiden asianhaarojen perusteella. Lisäksi korkein oikeus on linjannut, että epäasialliselta kohtelulta voidaan edellyttää tietyssä määrin toistuvuutta tai olotilan pysyvyyttä, jotta epäasiallisen käyttäytymisen voitaisiin katsoa aiheuttaneen haittaa tai vaaraa terveydelle. Kuten korkeimman oikeuden ennakkotapauksen linjauksesta käy ilmi, tulee jokainen tapaus arvioida yksitellen ja ottaen huomioon kunkin tapauksen yksityiskohdat ja olosuhteet, kuten esimerkiksi epäasiallisen käyttäytymisen toistuvuus ja sen objektiivisesti arvioidut vaikutukset. Työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen vakavuuden arviointi on tärkeässä roolissa mietittäessä siihen puuttumista sekä valittaessa soveltuvia puuttumiskeinoja. Työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen vakavuuden arvioinnissa otetaan huomioon se, onko työntekijä tiennyt tai olisiko hänen pitänyt tietää menettelynsä sopimattomuudesta ja sopimuksen vastaisuudesta, sillä tietoinen epäasiallinen käyttäytyminen osoittaa työntekijän piittaamattomuutta työsopimusvelvollisuuksiaan kohtaan. Lisäksi arvioinnissa huomioidaan työntekijän

aiempi työhistoria sekä työkäyttäytyminen (Tiitinen & Kröger 2012, 511-518). Tutkielmassa käsitellyn oikeuskäytännön perusteella näiden lisäksi epäasiallisen käyttäytymisen arviointiin vaikuttavat työntekijän asema, työtehtävien vastuullisuus, epäasiallisten tekojen vakavuus, työntekijän työkokemus, työsuhteen pituus sekä työntekijän aiempi käyttäytyminen. Mikäli työntekijän aiempi käyttäytyminen työhistorian aikana on ollut moitteetonta, kuten tapauksessa TT:2014-79, voidaan työntekijän irtisanominen ilman varoitusmenettelyn käyttöä katsoa olevan kohtuuton seuraus yksittäisestä epäasiallisesta menettelystä, kun se suhteutetaan aiempaan työhistoriaan. Yleisesti ottaen kertaluontoista epäasiallista käyttäytymistä ei lähtökohtaisesti pidetä työsuhteen päättämisen perusteena, mutta epäasiallisen käyttäytymisen ollessa riittävän vakavaksi katsottavaa, jopa yksittäinen epäasiallinen käytös voi kuitenkin olla päättämiskynnyksen ylittävä teko kuten tapauksen TT:2003-10 työntekijän voimakas väkivaltainen käyttäytyminen. Lisäksi työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen arvioinnissa voidaan ottaa huomioon tietyt ammattitapavaatimukset, kuten työtuomioistuin on maininnut tapauksen TT:1988-13 ratkaisussa, että palveluammateissa toimivilta työntekijöiltä voidaan edellyttää asianmukaista käyttäytymistä ja kielenkäyttöä työnantajan edustajaa, työtovereita ja asiakkaita kohtaan.

TTurvL:n 2 luvun 8 §:ssä on säädetty työnantajalle huolehtimis- ja tarkkailuvelvollisuus, joiden mukaisesti työnantajan tulee huolehtia työyhteisön ja sen jäsenten fyysisestä ja henkisestä työturvallisuudesta sekä työyhteisön sosiaalisesta toimivuudesta. Tarkkailuvelvollisuuden kautta työnantajan tulee pyrkiä parhain mahdollisin keinoin varmistaa näiden toteutuminen. Työnantajan työturvallisuusvelvoitteen tavoitteena on tasapainottaa fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kuormitus niin, ettei työntekijän ominaisuudet huomioon ottaen hänen terveydelleen aiheudu haittaa tai vaaraa (Työsuojeluhallinto 2017, 2-3). Työnantajan jatkuvan tarkkailun tavoitteena on havaita epäasiallinen käyttäytyminen ja sen vaikutukset mahdollisimman ajoissa. Lisäksi TTurvL:ssa 5 luvun 28 §:ssä asetetaan työnantajalle toimimisvelvollisuus, jonka mukaisesti hänen tulee puuttua työntekijän käyttäytymiseen työyhteisössä, mikäli hän itse havaitsee tai kuulee työyhteisön jäseneltä työntekijän häiritsevän yhteistyötä tai työkavereitaan, rikkovan työpaikan määräyksiä tai vaarantavan jonkun yksilön tai koko yhteisön työturvallisuuden. Tapauksen TT:2018-109 ratkaisussa työtuomioistuin

katsoi, ettei työnantaja ollut täyttänyt TTurvL:n 28 §:n mukaista toimimisvelvollisuuttaan, joten tapaus ratkaistiin työntekijän hyväksi siitäkin huolimatta, että työntekijän näytettiin todistetusti käyttäytyneen epäasiallisesti ja haitallisesti työyhteisöissä sen muita jäseniä kohtaan. Tapauksesta käy hyvin ilmi, kuinka työnantajan omien velvollisuuksien täyttäminen on ehdottoman tärkeää, sillä mikäli työnantaja olisi kyennyt näyttämään toteen omien velvollisuuksiensa moitteettoman täyttämisen, olisi työtuomioistuimen ratkaisu hyvin todennäköisesti käänntynyt työnantajan hyväksi. Lisäksi korkein oikeus on ennakkotapauksen KKO 2014:44 ratkaisussa linjannut, että työnantajan TTurvL:ssa 5 luvun 28 §:n mukaisten velvollisuuksien laiminlyönniksi katsotaan myös se, että työnantaja ei selvitä epäasiallisen käyttäytymisen tilannetta riittäväällä tarkkuudella kaikkia osapuolia kuunnellen.

Epäasiallisen käyttäytymisen hallinnassa ovat erittäin tärkeässä roolissa ennaltaehkäisy, jonka keinoja ovat rekrytointi, organisaation pelisäännöt, perehdyttäminen, kehityskeskustelut ja työyhteisön jatkuva tarkkailu. Epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisyllä työnantaja voi tehdä parhaansa luodakseen edellytykset sosiaalisesti toimivalle työyhteisölle. Mikäli ennaltaehkäisykeinot eivät ole olleet riittäviä ja työyhteisössä esiintyy epäasiallista käyttäytymistä, tulee työnantajan puuttua siihen edellä mainittujen velvollisuuksiensa mukaisesti siitä heti tiedon saatuaan. Näitä puuttumiskeinoja ovat palautekeskustelu, työyhteisösovittelu, varoitus ja työsuhteen päättäminen.

TTurvL:n keskeinen tavoite työnantajan huolehtimisvelvollisuuden osalta on kiinnittää erityisesti huomiota ennakoivaan työolosuhteiden suunnitteluun ja TTurvL:ssa korostetaan työnantajan ennaltaehkäisevän suunnittelun ja toiminnan merkitystä (HE 59/2002 vp, 4). Työyhteisön työsuojelun ja hyvinvoinnin rakentamisessa toimii hyvänä työkaluna yhteisten pelisääntöjen luominen sekä niiden selkeä viestiminen koko työyhteisölle. Yhteisten pelisääntöjen avulla voidaan määritellä asiallinen ja hyväksyttävä työkäyttäytyminen sekä tuoda ilmi, että näistä säännöistä poikkeavaa käyttäytymistä ei sallita ja esiin tuleviin tapauksiin tullaan puuttumaan välittömästi. Huolellisesti laadituilla organisaation pelisäännöillä voidaan konkretisoida sekä tehdä

selkeäksi myös sellaisia kirjoittamattomia itsestäänselvyksiä, joiden esille tuominen on tärkeää erilaisten yksilöiden muodostamissa työyhteisöissä. Mitä selkeämmät yhteiset pelisäännöt organisaatiolla on, sen helpompaa on myös epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen (Työsuojeluhallinto 2010, 16; Työturvallisuuskeskus 2010, 3). Organisaation yhteiset pelisäännöt on hyvä sisällyttää henkilökunnan perehdyttämiseen, jotta ne ovat varmasti jokaisen työntekijän tiedossa. Yhteiset pelisäännöt toimivat lisäksi esimiehen työkaluina ennaltaehkäistäessä ja puuttuessa epäasialliseen työkäyttäytymiseen.

Rekrytointi on yksi organisaatioiden merkittävimmistä investoinneista, josta hyvän työyhteisön ja –ilmapiirin rakentaminen lähtee liikenteeseen. Työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen vaikuttaa merkittävästi se, minkälaisista temperamenteista työyhteisö koostuu, jonka vuoksi yrityksen johdon on hyödyllistä määritellä ja analysoida työympäristö, työtehtävät sekä työyhteisön jäsenet tarkasti ennen rekrytointia, jotta epäasiallista käyttäytymistä voitaisiin ennaltaehkäistä jo rekrytointiprosessissa ja valita työyhteisöön sopiva henkilö. Temperamentti luo biologisen pohjan ihmisen reagoinnille ja käyttäytymiselle, mutta jokainen temperamenttipiirre saa merkityksensä vasta kun tiedetään millaiseen ympäristöön sen tulisi sopia (Keltikangas-Järvinen 2008, 232-247). Yksilön temperamentin yhteensopivuus toimintaympäristön vaatimusten kanssa, 'goodness of fit', luo paremmat edellytykset onnistuneelle työilmapiirille ja toimivalle työyhteisölle, sillä temperamenttien yhteensopimattomuus luo alttiuden ristiriitatilanteiden syntymiselle (Thomas & Chess 2012, 3-4). Onnistuneen rekrytointiprosessin avaimina toimivat selkeästi määritetyt organisaation tavoitteet ja työntekijän osaamisvaatimukset sekä tarkka arviointi siitä, millaisen esimiehen johdettavaksi yksilö tulee ja minkälaiseen työyhteisöön hänen tulisi sopeutua. Perusteellisesti alustetulla rekrytoinnilla on mahdollisuus saada palkattua organisaatioon osaava yksilö, joka toimii sosiaalisesti yhteen esimiehensä ja työtovereidensa kanssa. Vaikka tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman seesteisen ympäristö, niin tarkoituksena ei kuitenkaan ole rakentaa täysin samanlaisten yksilöiden joukkoa vaan pyrkiä luomaan parhaat mahdolliset edellytykset onnistuneen työyhteisön ja ilmapiirin synnylle. Tämän tarkemmalle temperamenttien ja persoonallisuuksien tuntemiselle ei ole tarvetta, sillä yhteisten pelisääntöjen ja työyhteisön käytäntöjen perehdyttämällä tuodaan valitulle työntekijälle selväksi

työpaikan vaatimat edellytykset sekä asialliset toimintatavat ja käyttäytymismallit. Sillä vaikka temperamentti luo biologisen pohjan ihmisen reagoinnille ja käyttäytymiselle, niin käyttäytymisen ilmenemismuodot ovat aina yksilön rationaalisia päätöksiä (Keltikangas-Järvinen 2008, 232-247). Toisin sanoen hyvä käyttäytyminen ei edellytä synnynnäisiä ominaisuuksia vaan opittuja käyttäytymismalleja ja sääntöjen sisäistämistä eikä kenenkään käyttäytymistä voida perustella tahi sietää sen perusteella, että hänellä on tietynlainen persoona tai voimakas temperamentti.

Perehdyttäminen on yksi työnantajan tärkeimmistä ennaltaehkäisemisen työkaluista, sillä sen avulla luodaan edellytykset alkavan työsuhteen onnistumiselle ja luodaan suhde työntekijään. TSL:n 2 luvun 4 § sekä TTurvL:n 2 luvun 14 § mukaisesti työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijä työhön ja työympäristöön sekä opastaa ja ohjeistaa työn haittojen ja vaarojen ehkäisemiseksi. Mitä paremmin työntekijän perehdyttäminen on tapahtunut, sitä vahvempi on osapuolten psykologinen sopimus, joka osaltaan auttaa ennaltaehkäisemään epäasiallista käyttäytymistä (AL-Abrow et al. 2019). Perehdyttämisen tarkoituksena on sopeuttaa työntekijä työyhteisön yhteisiin käytäntöihin ja pelisääntöihin heti työsuhteen alussa sekä luoda näistä pelisäännöistä työntekijälle vahva ohje työyhteisön hyväksytyyn asialliseen käyttäytymiseen. Perehdyttämisen ja työsopimukseen kirjattujen ehtojen kautta työnantajalla on mahdollisuus korostaa tärkeinä pitämiänsä arvoja ja eettisiä tavoitteita. Tähän on ottanut kantaa myös työtuomioistuimien tapauksen TT:2011-17 ratkaisussa, jossa työnantajalla katsottiin olleen asiallinen ja painava syy työsopimuksen purkamiselle, kun työntekijä oli julkisella esiintymisellään rikkonut työsopimuksen liitteinä olleita työnantajan edellyttämiä eettisiä arvoja ja ohjeita. Oikeuskäytännön perusteella voidaan katsoa työnantajalla olevan mahdollisuus ennaltaehkäistä epäasiallista käyttäytymistä sekä vaatia tärkeäksi kokemiensa arvojen noudattamista työsopimuksen ehtojen ja niiden perehdyttämisen avulla.

Jatkuva tarkkailu ja kehityskeskustelut toimivat molemmat työyhteisön hyvän työilmapiirin ylläpitämisen sekä epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisyn työkaluina. Jatkuva tarkkailu on työnantajan TTurvL:n 2 luvun 8 §:ssä asetettu velvollisuus, jonka avulla hänen tulee havainnoida työyhteisön fyysisten, henkisten ja

sosiaalisten kuormitustekijöiden ilmentymistä ja vaikutuksia. Jatkuvan tarkkailun tavoitteena on havaita käyttäytymisessä havaitut poikkeamat ja ristiriidat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta niiden negatiiviset vaikutukset voitaisiin minimoida. Kehityskeskustelut ovat omalta osaltaan myös keino jatkuvan tarkkailun toteuttamiseen ja lisäksi ne voivat toimia myös ensimmäisen vaiheen puuttumiskeinona mikäli työntekijän käyttäytymisessä on jotakin sellaista, joka ei vielä vaadi virallisempaa puuttumista, mutta työntekijä olisi kuitenkin hyvä ohjata ajoissa käyttäytymään oikein. Kehityskeskustelut toimivat työkaluina työntekijän ja esimiehen säännöllisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseen ja niiden avulla voidaan vaikuttaa avoimen ja luottamuksellisen suhteen luomiseen ja ylläpitoon sekä psykologisen sopimuksen säilymiseen (Keskinen 2005, 76).

Epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisyllä pyritään luomaan sosiaalisesti toimiva työyhteisö, jossa ei esiintyisi epäasiallista käyttäytymistä ja ristiriitoja. Sosiaalisesti toimivan työyhteisön sisällä vallitsee työilmapiiri, joka ei aiheuta sen jäsenille ylimääräistä henkistä kuormitusta. Ennaltaehkäisyllä ei kuitenkaan pystytä poistamaan kaikkea epäasiallista käyttäytymistä, joten työnantajan on tärkeää tietää käytettävissään olevat puuttumiskeinot, jotta tilanne saataisiin ratkaistua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Epäasialliseen käyttäytymisen puuttumisprosessi on hyvä olla selkeästi ja johdonmukaisesti suunniteltu sekä sisällytetty organisaation yhteisiin pelisääntöihin, jolloin kaikki työyhteisössä ovat tietoisia prosessin kulusta ja samalla ne toimivat esimiehen työkaluna puuttumistapauksissa. Epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuvalle ja työyhteisön ristiriitatilanteita selvitettävälle esimiehelle työnantajan tuki on tärkeää, jotta esimiehellä on varmuus hoitaa tilanne varmasti ja johdonmukaisesti (Järvinen 2014, 79-226). Tällaisten tilanteiden käsittely on hyvin haasteellista ja vaatii johdolta erityisesti sensitiivisyyttä ja vahvaa tunneälyä. Monesti tuntuu unohtuvan, että myös esimiestä voidaan kohdella epäasiallisesti alaistensa toimesta, jolloin työnantajan tuki on entistä tärkeämpi. Työnantajalla on sekä TSL:n että TTurvL:n mukainen velvollisuus suojella kaikkia työntekijöitään, myös edustajakseen valittua esimiestä.



Epäasialliseen käyttäytymiseen on tärkeää puuttua heti sen ilmettyä, jotta sen seurauksena syntyvät negatiiviset vaikutukset voidaan minimoida eikä siitä synny koko työyhteisön henkistä jaksamista tuhoava sosiaalinen ongelma. Tämän lisäksi työnantajan on tärkeää puuttua epäasialliseen käyttäytymiseen heti siitä tiedon saatuaan, sillä puuttumattomuudellaan työnantaja rikkoo TTurvL:n 5 luvun 28 §:n mukaista toimimisvelvollisuuttaan. Tutkielmassa käsitellyssä oikeuskäytännön perusteella hiljaisella hyväksynnällä sekä työnantajan TTurvL:n mukaisen toimimisvelvollisuuden laiminlyönnillä on ollut erittäin suuri merkitys arvioitaessa työsuhteen päättämistä työntekijän epäasiallisen käyttäytymisen perusteella, ja näiden voidaan huomata vaikuttavan kriittisesti epäasiallisesta käyttäytymisestä johtuvien kiistatilanteiden ratkaisuun työnantajan näkökulmasta (esimerkiksi KKO 2014:44 & TT:2018-109). Mikäli työnantaja ei ole puuttunut työntekijän käyttäytymiseen kohtuullisessa ajassa siitä tiedon saatuaan, voidaan hänen katsoa hiljaisella hyväksynnällä sietäneen työntekijän käyttäytymistä ja näin ollen osoittaneen työntekijöille tällaisen olevan hyväksyttävää organisaatiossa. Tämä tulee esille muun muassa tapauksessa TT:2012-141, jossa työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen oli jatkunut pitkään ilman työnantajan siihen reagoimista, joten työtuomioistuin katsoi, että työnantaja oli hiljaisella hyväksynnällä hyväksynyt ilmentyneen käyttäytymisen eikä työnantajalla näin ollut oikeutta irtisanoa työntekijää ilman varoitusmenettelyä.

Epäasialliseen käyttäytymiseen puututtaessa on tärkeää kiinnittää huomiota tarkkaan tilanteen ja yksityiskohtien dokumentointiin. Tätä kautta on mahdollista saada mahdollisimman selkeä ja objektiivinen kuva siitä minkälaista ilmentynyt käyttäytyminen on ja miten usein se toistuu. Dokumentoinnissa on tärkeää kirjata ylös esimiehen havainnot, työntekijöiden palautteet ja kertomukset, tilanteiden faktat sekä käsittelyprosessit riittävällä tarkkuudella, jotta niiden avulla voidaan jälkikäteen todistaa prosessin eri vaiheet ja toimenpiteet (Ahlroth 2015, 73). Oikeuskäytännön (esimerkiksi TT:2012-141, TT:2016-64 & TT:2018-109) perusteella voidaan todeta työnantajan näyttövelvollisuuden nousevan merkittävään asemaan ristiriitatilanteiden ratkaisuisissa. Työoikeuden keskeisenä tulkintaperiaatteena on heikomman osapuolen suojelu, jolloin työnantajalle on asetettu todistustaakka (Hietala et al. 2019a, 28-32). Tämä todistustaakka tulee ilmi kautta koko prosessin vaiheiden niin epäasiallisen käyttäytymisen ja sen toistuvuuden, käyttäytymisen vaikutusten sekä käyttäytymisen

vakavuuden todistamisessa. Lisäksi työnantajan tulee voida todistaa täyttäneensä omat velvollisuutensa riittävästi ja lain vaatimusten mukaisesti esimerkiksi tasapuolisuutta ja johdonmukaisuutta noudattaen. Työnantajalla on TSL 2 luvun 2 §:n mukaan velvollisuus kohdella kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti, jollei tästä poikkeamista voida todistettavasti perustella. Mikäli työnantaja ei kykene näyttämään toteen perusteita eriarvoiselle kohtelulle täysin verrattavissa olevissa tilanteissa, katsotaan hänen rikkoneen tasapuolisen kohtelun velvoitettaan, kuten työtuomioistuin katsoi ratkaisussaan TT:2018-95, jossa todetaan työnantajan menetelleen vastoin tasapuolisen kohtelun vaatimusta, kun hän samojen väitettyjen rikkeiden osalta purki kolmen työntekijän työsuhteen ja antoi kolmelle työntekijälle varoituksen.

Tutkielmassa käsitellyn oikeuskäytännön perusteella voidaan todeta yksityiskohtaisen dokumentoinnin olevan epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumisprosessin yksi merkittävimmistä osa-alueista, johon työnantajan tulee kiinnittää erityistä huomiota ja tarkkuutta. Useissa käsitellyissä oikeustapauksissa ratkaisu on kääntynyt työntekijän hyväksi vain siitä syystä, että työnantaja ei ole kyennyt täyttämään näyttövelvollisuuttaan tuomioistuimen riittäväksi katsomalla tavalla. Esimerkiksi tapauksessa TT:2012-141 työntekijä oli käyttäytynyt pitkään työyhteisössä epäasiallisesti muita työyhteisön jäseniä kohtaan, mutta työnantaja ei kyennyt todistamaan miten ja milloin työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen oli ilmentynyt eikä näin ollen kyennyt täyttämään hänelle asetettua näyttövelvollisuuttaan, joten työtuomioistuin ratkaisi tapauksen tulkintaperiaatteen mukaisesti heikomman osapuolen hyväksi. Tapauksessa TT:2001-48 taas työnantajan kykeni näyttämään toteen antaneensa työntekijälle varoituksen vaadittavin menetelmin sekä lisäksi todistamaan työntekijän jatkaneen varoituksen kohteena ollutta epäasiallista käyttäytymistä vielä varoituksen jälkeen, joten työtuomioistuin katsoi työnantajalla olleen oikeus irtisanoa työsopimus.

Ensimmäisenä epäasiallisen käyttäytymisen puuttumiskeinona voidaan käyttää kahdenkeskistä palautekeskustelua, jossa työntekijää ei varsinaisesti huomauteta tai varoiteta vielä käyttäytymisestä, mutta hänelle tuodaan ilmi käyttäytymisessä esiintyneet häiritsevät ilmenemismuodot, jotta työntekijä voi korjata käyttäytymistään

ennen tilanteen muuttumista vakavammaksi. Mikäli kahdenkeskisillä palautekeskusteluilla ei saada aikaan toivottua tulosta tai jos työyhteisössä esiintyy laajempi ristiriitatilanne, voi työnantaja järjestää työyhteisösovittelun. Työyhteisösovittelun tarkoituksena on löytää positiivisia ratkaisuja ristiriitatilanteisiin sekä rakentaa toimivampaa tulevaisuutta (Työturvallisuuskeskus 2017, 55-56). Työyhteisösovitteluun osallistuvat ristiriidan osapuolet sekä työnantaja tarkoituksenaan selvittää käsillä oleva ristiriitatilanne ja löytää ratkaisu, jonka avulla ongelmatilanne voidaan ratkaista ja toimintaa jatkaa paremmin edellytyksin jatkossa.

Työsuhteen koeaika on tarkoitettu työnantajan näkökulmasta selvittämään, onko työntekijä soveltuva työyhteisöön ja kyseiseen työtehtävään (Koskinen 2013, 7). Työnantajalla on mahdollisuus päättää työntekijän työsuhde koeaikapurkuna, mikäli havaitsee, ettei työntekijä sovellu ominaisuuksiltaan tarkoitettuun työtehtävään tai työyhteisöön. TSL:n 1 luvun 4 §:n mukaan koeaika on toistaiseksi voimassa olevissa suhteissa mahdollista olla jopa kuuden kuukauden mittainen, jonka aikana työnantajan tulee tarkkailla työntekijää sekä arvioida sopivuutta työyhteisöön. Mikäli tänä aikana havaitaan merkkejä epäasiallisesta käyttäytymisestä tai muusta henkisestä tai sosiaalisesta sopeutumattomuudesta, on työnantajan etu reagoida havaintoihin välittömästi ja purkaa työsuhde koeajan puitteissa. Työnantajan kannattaa käyttää koeaika hyödykseen, sillä mikäli työntekijän asenteessa, käyttäytymisessä tai yhteistyöhalukkuudessa havaitaan puutteita tai häiriötekijöitä koeaikana voidaan arvioida, että nämä tekijät tuskin tulevat poistumaan työsuhteen jatkuessa. TSL:n 1 luvun 4 §:n mukaan koeaikapurku ei saa kuitenkaan perustua syrjiviin tai muutoin koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisiin perusteisiin.

Mikäli työyhteisössä on päädytty tilanteeseen, ettei mikään aiemmista keinoista ole auttanut epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisyyn ja sen ilmenemisen lopettamiseen, tulee työnantajan antaa työntekijälle TSL:n 7 luvun 2 §:n mukainen suullinen huomautus tai varoitus. Hallituksen esityksen (HE 157/2000 vp., 101) mukaan suullista huomautusta ei vaadita ennen varoituksen antamista, mutta työnantaja on sidottu tässä omaan vakiintuneeseen käytäntönsä. Varoituksella ei ole varsinaisia määrämuotovaatimuksia ja se voidaan antaa suullisesti tai kirjallisesti,

kunhan sen todistettavasti voidaan näyttää annetun työntekijälle (Tiitinen & Kröger 2012, 551-556). Työyhteisössä on toistettava jokaisen työntekijän kohdalla TSL:n ja YVL:n mukaisia samanarvoisia ja tasapuolisia puuttumiskäytäntöjä. Tutkielmassa käsitellyssä oikeuskäytännössä on kiinnitetty tähän erityistä huomioita ja sen mukaisesti toisiinsa verrattavissa olevissa tilanteissa työntekijöitä tulee kohdella samanarvoisella tavalla. Esimerkiksi tapauksen TT:2001-64 ratkaisussa työtuomioistuin katsoi, ettei työnantaja ollut noudattanut organisaation yleistä ja vakiintunutta varoitusmenettelyä työntekijän kohdalla, jolloin työnantajan katsottiin toimineen vastoin tasapuolisen kohtelun ja yhdenvertaisuuden velvollisuuttaan ja tapaus ratkaistiin työntekijän hyväksi. Työyhteisön pelisäännöt ovat myös varoitusmenettelyn johdonmukaisuuden varmistamiseen hyvä työkalu, jonka avulla voidaan taata, että työnantaja ja esimies noudattavat toisteista käytäntöä epäasiallisen käyttäytymisen puuttumistilanteissa. Tämän ja dokumentoinnin avulla varmistetaan se, että kiistatilanteissa työnantaja voi näyttää toteen toimineensa johdonmukaisesti ja tasapuolisesti.

Tutkielmassa tarkemmin tulkituista neljästätoista työtuomioistuimen tapauksesta kahdeksassa kiistatilanteen ratkaisuun vaikutti työnantajan lainvastainen varoitusmenettely tai sen kokonaan käyttämättä jättäminen. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta varoituksen ja sen menettelyvaatimuksien olevan erittäin merkittävässä roolissa puututtaessa työntekijän epäasialliseen käyttäytymiseen ja jokaisen työnantajan olisi tarpeellista ymmärtää lain asettamat vaatimukset. Työnantajan varoitusmenettelyn johdonmukainen ja riittävä käyttäminen sekä jälkikäteen sen dokumentoinnin avulla todistaminen ovat olleet ratkaisevassa asemassa esimerkiksi seuraavissa tapauksissa TT:2018-109, TT:2018-79, TT:2012-141, TT:2016-64 ja TT:2012-19. TSL:n mukaan työnantajan tulee lähtökohtaisesti aina antaa työntekijälle varoitus, jossa riittävällä selkeydellä ilmaistaan moitittava käyttäytyminen sekä tuodaan ilmi irtisanomisen uhka. Käsitellyssä oikeuskäytännössä on kiinnitetty huomiota siihen, että varoituksen tulee olla riittävän yksityiskohtainen ja selkeä, jotta työntekijä kykenee ymmärtämään, mitä hänen tulee käyttäytymisessään muuttaa (TT:2018-79). Tässä yhteydessä on erityisen tärkeää, että epäasiallisesta käyttäytymisestä puhutaan nimenomaan aktuaalisena käyttäytymisenä ja tekoina eikä esimerkiksi asenteina ja henkilökemioina. Epäasialliseen käyttäytymiseen

puututtaessa ja varoituksen antamisessa nousee merkitykselliseksi se, että rikkomuksen tulee kohdistua työntekijän työsopimusoikeudellisiin velvoitteisiin, kuten TSL:n mukaiseen lojaliteettivelvoitteeseen tai työturvallisuusvelvoitteeseen. Esimerkiksi työntekijän negatiivista asennetta tai huonoja henkilökemioita on mahdoton oikeudessa pitävästi linkittää sopimusoikeudellisiin velvoitteisiin toisin kuin epäasiallista kohtelua, tunteen purkautumisia tai epäasiallista kielenkäyttöä.

Käsitellyssä oikeuskäytännössä varoituksen arvioinnissa on kiinnitetty lisäksi huomiota myös varoituksen ja irtisanomisen ajalliseen eroon, kuten esimerkiksi tapauksessa TT:2018-109, jossa työtuomioistuin katsoi työnantajan kolme vuotta ennen irtisanomista antaman ja myöhemmin peruman varoituksen olleen riittämätön irtisanomisen perusteeksi. Tälle ajalle ei ole lainsäädännössä määritelty mitään tarkkaa rajaa, vaan arviointi tehdään tapauskohtaisesti. Varoituksen ja irtisanomisperusteen välillä tulee olla selkeä yhteys, jotta ne voitaisiin liittää toisiinsa. Lisäksi oikeuskäytännön mukaan työntekijälle tulee antaa tosiasiallinen mahdollisuus moitittavan käyttäytymisensä korjaamiseen kuten tulee ilmi tapauksesta TT:2018-79, jossa työtuomioistuin katsoi varoituksen olleen teon suhteen niin yksilöimätön, että työntekijällä ei katsottu olleen tosiasiallista mahdollisuutta korjata menettelyään. Lisäksi, jotta työnantajalla olisi oikeus työsopimuksen irtisanomiseen varoituksen jälkeen, tulee hänen kyetä näyttämään toteen, että työntekijä on jatkanut varoituksen aiheena ollutta käyttäytymistään tai muutoin oikeutta irtisanomiseen ei ole kuten tapauksessa TT:2016-64, jossa työnantaja ei kyennyt näyttämään toteen työntekijän jatkaneen varoituksen aiheena ollutta epäasiallista menettelyään.

TSL:n tuodaan esille useassa kohdassa työnantajan velvollisuutta ylläpitää työsuhteen edellytyksiä mahdollisuuksiensa rajoissa. Tämän periaatteen mukaisesti työnantajan tulee ennen irtisanomista tarjota työntekijälle tilaisuus tulla kuulluksi ennen irtisanomista. Tämän tarkoituksena on tarjota työntekijälle mahdollisuus esittää oma näkemyksensä tapahtumista ja estää näin virheelliset irtisanomiset. Lisäksi työnantajalla on TSL:n mukainen velvollisuus tarjota työntekijälle muita töitä irtisanomisen vaihtoehtona. Nämä periaatteet eivät näyttäytyneet aineistoon valituissa 22 oikeustapauksessa, joten tässä tutkielmassa näiden käytännössä näyttäytyminen

jää tulkitsematta. Voidaan kuitenkin pohtia, että noudatettaessa järjestelmällisiä ja johdonmukaisia ennaltaehkäisy- ja puuttumismenetelmiä työntekijän kuuleminen toteutuu useammassa kohdassa, kuten esimerkiksi kehitys- ja palautekeskusteluissa, työyhteisösovittelussa ja varoituksen antamisessa. Työntekijän kuulemisveloitteen tarkoituksena on tarjota työntekijälle mahdollisuus esittää oma kantansa käsiteltävään asiaan sekä näin pyrkiä välttämään väärinkäsityksiin perustuvia irtisanomisperusteita (Koskinen et al. 2019, 559-561; Tiitinen & Kröger 2012, 678-680).

TSL:n 7 luvun 1 §:n mukaan työntekijän irtisanominen tulee tapahtua ainoastaan asiallisesta ja painavasta syystä, jollaisena voidaan pitää työsopimuksesta tai laista johtuvien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä. Asiallisen ja painavan perusteen arviointi tehdään kokonaisharkintana olosuhteiden kaikki vaikuttavat yksityiskohdat huomioon ottaen (Tiitinen & Kröger 2012, 479-506; Koskinen et al. 2019, 1-10). Työtuomioistuin on antanut asiallisuuden ja painavuuden arvioinnissa painoarvoa epäasiallisen käyttäytymisen työntekijälle aiheuttamalle vahingolle (TT:2011-17). Käsitellyn oikeuskäytännön perusteella voidaan todeta, että työnantajalla on lähtökohtaisesti oikeus irtisanoa työntekijän työsopimus epäasiallisen käyttäytymisen tapauksessa silloin, kun pystytään näyttämään toteen työntekijän toimien rikkovan hänen työsopimusvelvoitteitaan ja käyttäytymisellä olevan vahingollisia seurauksia esimerkiksi jollekin työyhteisön jäsenistä, asiakkaille tai työnantajan maineelle. Näin oli esimerkiksi tapauksessa TT:2003-10, jossa työtuomioistuin katsoi asiallisen ja painavan syyn täyttyneen työntekijän syyllistyessä väkivaltaiseen käyttäytymiseen. Lisäksi työnantajan tulee voida näyttää toteen täyttäneensä omat sopimusvelvoitteensa sekä noudattaneensa tasapuolista ja johdonmukaista varoitusmenettelyä.

TSL:n 8 luvun 1 §:n mukaan työnantajalla on oikeus purkaa työntekijän työsopimus ainoastaan silloin, kun työntekijän käyttäytymisen voidaan katsoa olevan niin moitittavaa, ettei työnantajan voida kohtuudella edellyttää jatkavan työsuhdetta edes irtisanomisajan mittaista ajanjaksoa. Epäasiallisen käyttäytymisen kohdalla teolta vaaditaan erityistä moitittavuutta, jotta edellytykset purkamiselle täytyisivät. Epäasiallinen käyttäytyminen harvoin kuitenkaan näyttäytyy näin vakavana

menettelynä vaan lähinnä lievempinä epäasiallisen käyttäytymisenmuotoina, kuten asiattomina puheina. Oikeuskäytännössä väkivaltaiset teot ja väkivallalla uhkaamisen on katsottu olevan niin vakavia menettelyjä, että ne täyttävät oikeuden irtisanoa ilman varoitusta kuten tapauksessa TT:2007-52 sekä toisinaan jopa purkamisen edellytykset kuten tapauksessa TT:2005-125.

Tutkielman perusteella voidaan todeta työntekijöiden epäasiallisen käyttäytymisen olevan merkityksellinen ongelma työyhteisössä, jonka ennaltaehkäisyyn ja puuttumiseen työnantajalla tulisi olla selkeät ja johdonmukaiset pelisäännöt. Epäasiallisen käyttäytymisen voidaan katsoa tietyissä määrin olevan inhimillinen seuraus yksilöä kohdanneista epäonnistumista tai vaikeuksista ja jokaiselle meistä osuu kohdallaan heikompia päiviä, jolloin omien tunteiden hillitseminen horjuu. Työyhteisöjen toiminnan kannalta ongelmalliseksi eivät muodostu nämä inhimilliset satunnaiset ylilyönnit vaan toistuvat epäasiallisen käyttäytymisen ilmentymiset. Hankalimmillaan epäasiallinen käyttäytyminen on silloin, kun se on pieniä jatkuvia ja toistuvia arkipäiväisiä tekoja, jotka ovat niin lieviä, että niiden huomaaminen ja käytökseen puuttuminen on hankalaa (Järvinen 2014, 111- 117). Tällainen käyttäytyminen vaatii työnantajalta ja esimieheltä erityistä tarkkuutta, jatkuvaa seuranta, sensitiivisyyttä ja tunneälyä. On huomattava, milloin käyttäytyminen ylittää puuttumisen kynnyksen ja voi aiheuttaa vakavampia seuraamuksia työyhteisön sisällä. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sen haastavampi tämä tehtävä on.

Epäasialliseen käyttäytymisen puuttumisessa esille nousee lisäksi esimiesasemassa työskentelevän osaaminen ja ammattitaito (Järvinen 2012, 20-84). Monissa organisaatioissa esimiesasemaan nostetaan työtehtävissään hyvin menestynyt henkilö, jolla ei välttämättä ole minkäänlaista koulutusta tai kokemusta esimiestehtävistä. On eri asia hoitaa omat työtehtävänsä ja itsensä johtaminen esimerkiksi kuin toimia esimiehenä muille työntekijöille. Harva esimiestehtävään ryhtyvä välttämättä ymmärtää minkälaista osaamista esimiesasemassa työskentelevältä henkilöltä vaaditaan ja minkälaisen vastuuseen henkilö sitoutuu ryhtyessään esimieheksi. Myös osaamaton esimies voi olla laukaiseva tekijä työntekijän/työntekijöiden epäasiallisessa käyttäytymisessä. Epäasialliseen

käyttäytymiseen puuttuminen vaatii esimieheltä paljon ja on yksi vaativimmista henkilöjohtamisen tehtävistä (Järvinen 2014, 73-112). Työnantajan vastuulla on valita esimiesasemaan henkilö, jonka kompetenssi riittää täyttämään tehtävän vaatimukset sekä toimia esimiehen tukena myös näissä hankalissa tapauksissa.

Tutkielmassa tutkitun oikeuskäytännön perusteella työnantajan puuttumiskeinoja arvioitaessa voidaan katsoa onnistumisen kannalta merkittävimmiksi tekijöiksi nousevan työnantajan välitön puuttuminen epäasiallisesta käyttäytymisestä tiedon saatuaan, tapahtumien yksityiskohtainen dokumentointi ja näyttövelvollisuuden täyttäminen sekä asianmukaisen varoitusmenettelyn noudattaminen. Lisäksi merkittävässä asemassa näyttäytyvät työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja johdonmukaisuuden noudattaminen puuttumismenettelyjen käyttämisessä. Työnantajan puuttumismenettelylle on luotu selkeät oikeudelliset raamit, joita noudattamalla työnantajan on mahdollista puuttua työntekijän epäasialliseen käyttäytymiseen tarpeen vaatiessa aina työsuhteen päättämiseen asti. Tutkielman perusteella voidaan todeta, että avain työntekijöiden epäasiallisen käyttäytymisen ennaltaehkäisemiseen ja hallitsemiseen ovat selkeät ja johdonmukaiset organisaation pelisäännöt, jotka ovat jokaisen työyhteisön jäsenen tiedossa ja toimivat myös esimiestyön tukena puuttumisprosessissa.

Nykypäivänä monen työntekijän, etenkin nuorten, odotukset työnantajaa ja työyhteisöä kohtaan ovat muuttuneet jopa kohtuuttomiksi. Alaistaitojen tutkimus ja esille tuominen on noussut esille vasta 2000-luvulla ja monelle on edelleen epäselvää, mitä työelämä edellyttää työntekijältä (Keskinen 2005, 19). Monesti työntekijät ovat hyvin tietoisia omista oikeuksistaan ja pitävät niistä tarkasti huolta, mutta niiden vastinpari, velvollisuudet, on jäänyt hieman heikommalle tietoisuudelle. Olisi kaikkien osapuolien kannalta hyödyllistä, että alais- ja esimiestaitoja tuotaisiin vahvemmin esille esimerkiksi jo peruskoulussa ja vielä enemmän jatkokoulutuksissa. Mitä paremmin sekä alais- että esimiesasemassa työskentelevät tietäisivät omista työtehtäviensä- ja asemansa tuomista velvollisuuksista, sen vaivattomammin työorganisaatioiden yhteiselo voisi sujua. Tärkeimpinä olisivat lainsäädännön asettamat velvollisuudet, kuten työturvallisuuslain mukainen epäasiallisen käyttäytymisen välttämisen velvollisuus.



Nuorten työelämän velvollisuuksien ja alaistaitojen tietoisuus olisi erinomainen jatkotutkimusaihe, jonka avulla olisi mahdollisuus kartoittaa sitä, kuinka paljon tulevaisuuden työvoima tietää työelämän vaatimuksista. Työnantajien ja esimiesten tietoisuus työntekijän epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumisen vaatimuksista ja edellytyksistä olisi myös hyödyllinen jatkotutkimuksen aihe, jonka perusteella voitaisiin ehkä löytää syyt siihen, miksi työyhteisöissä siedetään epäasiallista käyttäytymistä niin paljon.

## LÄHDELUETTELO

Aarnikoivu, H. (2008) Esimiehenä arjessa. Helsinki, WSOY Pro.

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

Aarnikoivu, H. (2013) Keskity olennaiseen esimies. Helsinki, Talentum.

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

Ala- Heikkilä, M. (2018) ”Vaikeista alaisista ei puhuta” – Psykologian professorin mukaan yksi hankala työntekijä voi pilata työpaikan ilmapiirin ja johtajan elämän. [verkkodokumentti] [Viitattu 20.2.2020] Saatavilla: <https://www.aamulehti.fi/a/200632393>

AL-Abrow, H., Alnoor, A., Ismail, E., Eneizan, B., & Makhamreh, H. Z. (2019). Psychological contract and organizational misbehavior: Exploring the moderating and mediating effects of organizational health and psychological contract breach in Iraqi oil tanks company. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1683123.

Aquino, K. & Douglas, S. (2003) Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. January 2003, vol. 90 issue 1, 195–208

Aro, A. (2018) Työilmapiiri kuntoon. Helsinki, Alma Talent.

Aula, P. & Siira, K. (2010) Organizational communication and conflict management systems: A social complexity approach. *Nordicom Review*, 31(1), 125–141

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present and future of workplace deviance research. In: J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* 2nd ed. 247–281. Mahwah, NJ: Earlbaum.

Chamberlain, L. & Hodson, R. (2010) Toxic work environments: what helps and what hurts. *Sociological Perspectives*. December 2010, Vol.53(4), 455–477

Chess, S. & Thomas, A. (1999) Goodness of fit: clinical application from infancy through adult life. Philadelphia: Brunner/Mazel.

Dimotakis, N., Ilies, R. & Mount, M. (2008). Intentional negative behaviors at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol.27, 247-277.

Esimiesliitto (2018) Yksi hankala työntekijä voi pilata työpaikan ilmapiirin. *Palveluesimies* 2/2018. [verkkodokumentti] [Viitattu 26.2.2020] Saatavilla: <http://proofer.faktor.fi/epaper/PE218/files/assets/common/downloads/page0011.pdf>

Euroopan Unionin perusoikeuskirja (2000) Euroopan yhteisöjen virallinen lehti. (2000/C 364/1) [verkkodokumentti] [Viitattu 21.10.2020] Saatavilla: [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_fi.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_fi.pdf)

Griffin, R. W. & Lopez, Y. P. (2005) “Bad Behavior” in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*. December 2005, Vol. 31 No. 6, 988-1005.

Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi (HE 157/2000 vp.)

Hallituksen esitys Eduskunnalle työturvallisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi (HE 59/2002 vp.)

Havula, J, Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. (2017) *Esimiehen työsuhdeopas*. 5.p. Helsinki, Edita.

Heiskanen, A. (2013) Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus. *Tehyn julkaisusarja F: 2/2013*. [verkkodokumentti] [Viitattu 25.2.2020] Saatavilla:

[https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2013/2013\\_f\\_2\\_hairiokayttaytymisen\\_inhimillinen\\_ja\\_taloudellinen\\_vaikutus\\_id\\_59.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2013/2013_f_2_hairiokayttaytymisen_inhimillinen_ja_taloudellinen_vaikutus_id_59.pdf)

Heiskanen, M. (2018) Ikävät rutiinit, tahmea yhteistyö ja kriittinen palaute kuuluvat työhön - ”Tämä on monelta unohtunut”, sanoo satoja työpaikkoja kolunnut organisaatiopsykologi. [verkkodokumentti] [Viitattu 22.4.2020] Saatavilla: <https://www->

[talouselama-fi.ezproxy.saimia.fi/uutiset/ikavat-rutiinit-tahmea-yhteistyo-ja-kriittinen-palaute-kuuluvat-tyohon-tama-on-monelta-unohtunut-sanoo-satoja-tyopaikkoja-kolunnut-organisaatiopsykologi/d29f739c-a19e-34ae-9254-e556f5a38f23](https://talouselama-fi.ezproxy.saimia.fi/uutiset/ikavat-rutiinit-tahmea-yhteistyo-ja-kriittinen-palaute-kuuluvat-tyohon-tama-on-monelta-unohtunut-sanoo-satoja-tyopaikkoja-kolunnut-organisaatiopsykologi/d29f739c-a19e-34ae-9254-e556f5a38f23)

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

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

Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. (2019a) Työsopimus ja ehdot erityistilanteissa. 2. p. Helsinki, Alma.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. (2019b) Esimiehen työoikeus. Helsinki, Talentum Media.

Hirvonen, A. (2011) Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan. Helsinki, Yleisen oikeustieteen julkaisuja 17 [Verkkodokumentti] [Viitattu 20.2.2020] Saatavilla: [https://www.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/hirvonen\\_mitka\\_metodit.pdf](https://www.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/hirvonen_mitka_metodit.pdf)

Hirvonen, M., Tuomola, A. & Tuominen, R. (2007) Työnantajan ABC. Pk- yrityksen työsuhdekirja. Helsinki, Tietosykli Oy.

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

Järvinen, P. (2008) Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki, Alma Talent.

Järvinen, P. (2012) Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2.p. Helsinki, Sanoma ProOy.

Järvinen, P. (2014) Esimiestyö ongelmatilanteessa. 8.p. Helsinki, Talentum.

Järvinen, P. (2016) Onnistu esimiehenä. 12.p. Helsinki, Alma Talent

Järvinen, P. (2018) Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen. Helsinki, Alma Talent.

Jyväskylän yliopisto (2015) Laadullinen tutkimus [verkkodokumentti] [Viitattu 20.2.2020] Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kairinen, M. (2018) Työoikeus, juridiikka. Helsinki, Talentum Media.

Keltikangas- Järvinen, L. (2008) Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. 3.p. Helsinki, WSOY.

Keltikangas-Järvinen, L. (2009). Temperamentti – persoonallisuuden biologinen selkäranka. Teoksessa Metsäpelto, R. & Feldt, T. (toim.) Meitä on moneksi: Persoonallisuuden psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Keltikangas- Järvinen, L. (2016) Hyvät tyypit – Temperamentti ja työelämä. Helsinki, WSOY.

Keskinen, S. (2005) Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki, Kunnallissalan kehittämissäätö.

Kess, K. & Ahlroth, M. (2012) Epäasiallinen kohtelu – häirintä ja syrjintä työyhteisössä. Helsinki, Edita.

Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. (2008) Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Helsinki, Talentum Media cop.

Koskinen, S. (2013) Työsuhdeturva. Versio 4.0. [verkkodokumentti] [Viitattu 27.10.2020] Saatavilla: <https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/artikkelit/11471.pdf>

Koskinen, S., Hyvönen, A. & Löppönen, L. (2014) Osapuolten velvollisuuksista työyhteisösovittelussa. [verkkodokumentti] [Viitattu 4.11.2020] Saatavilla: <https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/artikkelit/14121.pdf>

Koskinen, S. (2014) Alaisen harjoittama esimiehen kiusaaminen ja muu sopimaton käyttäytyminen työsopimuksen päättämisperusteena. [verkkodokumentti] [Viitattu 25.2.2020] Saatavilla: <https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/artikkelit/12471.pdf>

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

Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. (2019) Työsuhteen päättäminen. Helsinki, Talentum.

Litzky, B., Eddleston, K. & Kidder, D. (2006) The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. The Academy of Management Perspectives Feb 2006, Vol.20(1), 91-103

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

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

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

Ollila, A. (2017) Työntekijän lojaalisuusvelvollisuus implisiittisenä velvollisuutena. Defensor Legis N:o 6/2017. Referee-artikkeli. s. 905–925. Viitattu: 19.4.2020. Saatavilla: [https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/defensor legis/18377.pdf](https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/defensor_legis/18377.pdf)

Ollila, A. (2018) Työntekijän lojaalisuusvelvollisuuden itsenäisyys oikeuskäytännössä. Defensor Legis N:o 3/2018. Referee-artikkeli. s. 370–389. Viitattu: 20.10.2020. Saatavilla: [https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/defensor legis/18844.pdf](https://www-edilex-fi.ezproxy.cc.lut.fi/defensor_legis/18844.pdf)

Organ, D.W. (1997) Organizational Citizenship Behavior: It`s Construct Clean-Up Time. Human Performance. Vol. 10 (2), 85-97.

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

Pitaloka, E. & Sofia, I.P. (2014) The affect of work environment, job satisfaction, organization commitment on OCB of internal auditors. International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 5 (2), 10-18.

Podsakoff, P.M., B. MacKenzie, S.B., Paine J.B. & Bachrach, D.G. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and

Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26 (3), 513–563.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. (2005) Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki, Kuntien eläkevakuutus.

Rothbart, M. (2007) Temperament, Development, and Personality. *Current directions in psychological science : a journal of the American Psychological Society*. Vol. 16 (4), 207–212.

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

Salminen, J. (2015) Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki, J- Impact.

Saloheimo, J. (2016) Työturvallisuus: Perusteet, vastuu ja oikeusturva. 3.p. Helsinki, Talentum Pro

Siiki, P. (2002) Työturvallisuuslainsäädäntö - Työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja oikeudet. Helsinki, Edita Prima Oy

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

Sosiaali- ja Terveysministeriö (2016) Työsuojeluvalvonnan ohjeita 6/2016 – Ohje häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun valvonnasta. [verkkodokumentti] [Viitattu 14.10.2020] Saatavilla:  
[https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Hairinnan\\_ja\\_epaasiallisen\\_kohtelun\\_valvontaohje\\_062016/538bd6fa-ae10-4d16-8ecd-71a016b55b44](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Hairinnan_ja_epaasiallisen_kohtelun_valvontaohje_062016/538bd6fa-ae10-4d16-8ecd-71a016b55b44)

Strivastava, K. & D Saldanha, D. (2008) Organizational Citizenship Behavior. *Industrial Psychiatry Journal*, 17(1), 1-3.

Tiitinen, K. & Kröger, T. (2012) Työsopimusoikeus. 6.p. Helsinki, Alma Talent.

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

Työsuojeluhallinto (2010) Epäasiallinen kohtelu – ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. [verkkodokumentti] [Viitattu 13.10.2020] Saatavilla: <https://www.jytyliitto.fi/fi/tyosuhde/tyosuoja/tyosuoja/Documents/Ty%C3%B6suojeluhallinnon%20ohje.pdf>

Työsuojeluhallinto (2017) Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla. [verkkodokumentti] [Viitattu 13.10.2020] Saatavilla: [https://tyosuoja.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen\\_kuormitus\\_tyopaikalla/#!/article/1/page/1](https://tyosuoja.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen_kuormitus_tyopaikalla/#!/article/1/page/1)

Työturvallisuuskeskus (2010) Hyvä käytös sallittu – epäasiallinen kohtelu kielletty. [verkkodokumentti] [Viitattu 26.2.2020] Saatavilla: [https://ttk.fi/files/4634/Hyva\\_kaytos\\_sallittu.pdf](https://ttk.fi/files/4634/Hyva_kaytos_sallittu.pdf)

Työturvallisuuskeskus (2015) Epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja käsittely työpaikalla. [verkkodokumentti] [Viitattu 28.10.2020] Saatavilla: [https://ttk.fi/files/4628/Epaasiallisen\\_kohtelun\\_ehkaisy\\_ja\\_kasittely\\_tyopaikalla.pdf](https://ttk.fi/files/4628/Epaasiallisen_kohtelun_ehkaisy_ja_kasittely_tyopaikalla.pdf)

Työturvallisuuskeskus (2017) Ristiriidoista ratkaisuihin – työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. [verkkodokumentti] [Viitattu 5.10.2020] Saatavilla: [https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista\\_ratkaisuihin\\_-\\_Tyokaluja\\_ristiriitojen\\_tunnistamiseen\\_ja\\_ratkaisemiseen\\_23101.pdf](https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista_ratkaisuihin_-_Tyokaluja_ristiriitojen_tunnistamiseen_ja_ratkaisemiseen_23101.pdf)

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. (2012) Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki, Työterveyslaitos.

Vartia, M., Olin, N., Kalavainen, S., Joki, M. & Pahkin, K. (2016) Katkaise kiusaamisen kierre – Epäasiallisen kohtelun nollatoleranssin vahvistaminen työpaikalla. Työterveyslaitos, Helsinki [verkkodokumentti] [Viitattu 13.10.2020] Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131494/Katkaise%20kiusaamisen%20kierre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Watson, C. & Hoffman, R. (1996) Managers as Negotiators: A Test of Power Versus Gender as Predictors of Feelings, Behavior, and Outcomes. *Leadership Quarterly*, Vol (7)1, 63–85

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



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