



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Tulos tai ulos!

Työntekijän alisuoriutuminen työsuhteen päättämisperusteena

Yritysjuridiikka

Maisterin tutkinnon tutkielma

Katja Halonen

2016



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Tulos tai ulos!

Työntekijän alisuoriutuminen työsuhteen
päättämisperusteena

Pro gradu -tutkielma
Katja Halonen
Kevät 2016
Yritysjuridiikka

Hyväksytty laskentatoimen laitoksella ___ / ___ 20__ arvosanalla _____

Tekijä Katja Halonen

Työn nimi Tulos tai ulos! Työntekijän alisuoriutuminen työsuhteen päättämisperusteena

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Yritysjuridiikka

Työn ohjaaja Matti Rudanko

Hyväksymisvuosi 2016**Sivumäärä** 87**Kieli** suomi

Tiivistelmä

Tutkielma käsittelee työntekijän alisuoriutumista työsuhteen päättämisperusteena. Erilaiset työntekijöiden alisuoriutumisen- ja aikaansaamattomuustilanteet ovat polttava puheenaihe useassa yrityksessä ja organisaatiossa. Kilpailun kiristyminen, osaamisvaatimusten kasvu ja paine tuloksen parantamiseen sekä kasvattamiseen ovat muuttaneet työn luonnetta ja työntekijöille asetettuja vaatimuksia. Tulosvastuun ulottaminen yrityksen johdon ja esimiesten lisäksi alempiin toimihenkilöihin ja työntekijöihin on ollut lisääntyvä ja yleistävä trendi. Työnantajat edellyttävät kaikilta työntekijöiltä tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

Tutkielmassa käsitellään milloin työntekijälle asetetun tavoitteen tai tuloksen saavuttamatta jääminen voi olla työsopimuksen irtisanomisperuste ja mikä merkitys irtisanomisperusteiden arvioinnissa on työsuhteen päättämistä koskevilla menettelyohjeilla, kuten varoituksella. Tutkimuksen tavoitteena on kokonaiskuvan hahmottaminen työsuhteen päättämistä koskevasta oikeudellisesta sääntelystä ja alisuoriutumisen arvioinnista irtisanomisperusteena. Erytiskysymyksenä tutkielmassa käsitellään myös työnantajan oikeutta siirtää työntekijä toisiin tehtäviin alisuoriutumisen perusteella.

Tutkimusmetodi on vahvasti oikeusdogmaattinen; tutkimuskohteena ovat yhteiskuntaa sitovat oikeussäännöt. Tavoitteena on kuvata Suomessa voimassaolevaa lainsäädäntöä ja selvittää oikeuslähteiden tulkinnasta sisältöä. Tutkimuksessa on paljon tapauskeskeistä tutkimusta, koska tutkielman tärkein lähde on ollut tuomioistuinten oikeuskäytäntö. Tutkimuksessa on tutkittu laaja-alaisesti alisuoriutumista koskevia oikeustapauksia. Näkökulma tutkimuksessa on kotimainen, koska tutkimuksessa lähestytään tutkimuskysymystä Suomen työmarkkinoiden näkökulmasta.

Alisuoriutumista tutkitaan työntekijän yleisen aikaansaamattomuuden sekä myynti- ja tulostavoitteiden saavuttamatta jäämisen näkökulmasta. Tutkimuksessa on myös käsitelty kattavasti varoituksen merkitystä työntekijän alisuoriutumistilanteissa ja työsuhteen päättämisessä. Alisuoriutumisen vaikutus kollektiiviperusteisiin irtisanomisiin on myös huomioitu työsuhteen päättämisperusteena.

Alisuoriutumisen tarkoitetaan riittämätöntä tulosta aikaansaavaa työntekijää ilman, että työntekijä välttämättä laiminlöisi työtehtäviään tai toimisi työnantajan antamien ohjeiden vastaisesti. Työsopimuslaki edellyttää työsuhteen päättämisperusteelta asiallista ja painavaa syytä. Alisuoriutuminen irtisanomisperusteena kuuluu individuaaliperusteisiin työsuhteen päättämisperusteisiin. Kyse on työntekijän henkilöön liittyvästä päättämisperusteesta; työsopimuslain tai työsopimuksen rikkomisesta.

Alisuoriutumiselta työsuhteen päättämisperusteena edellytetään, että alisuoriutuminen on luettavissa työntekijän syyksi vikana tai laiminlyöntinä. Työntekijän tavoitteiden tai riittävän tuloksen saavuttamatta jääminen voivat olla irtisanomisperuste, jos tavoitteen tai tuloksen saavuttamatta jääminen on johtunut työntekijästä johtuvista syistä. Arvioinnissa on kuitenkin huomioitava työntekijän asema, tavoitteiden realismi sekä alisuoriutumisen mittaamisessa käytetyt lähteet ja menetelmät. Irtisanomisperusteiden riittävyyden arviointi on tehtävä kokonaisarviointin perusteella.

Avainsanat alisuoriutuminen, aikaansaamattomuus, työsopimuksen irtisanominen

Sisällys

Lyhenteet.....	III
1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus	2
1.3 Tutkimusmetodi	4
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	4
2 Työsuhteen päättämisen oikeudellinen sääntely.....	6
2.1 Lainsäädäntö	6
2.2 Työehtosopimukset.....	7
2.3 Työsopimus	7
2.4 Työoikeudelliset periaatteet	8
2.5 Normihierarkia	9
3 Työsuhteen päättämisperusteet	11
3.1 Työsopimuksen päättyminen.....	11
3.2 Yleiset ja erityiset päättämisperusteet	11
3.2.1 Asiallinen ja painava syy.....	12
3.2.2 Individuaaliperusteiset päättämisperusteet	13
3.2.3 Kollektiiviset päättämisperusteet	19
3.3 Kokonaisarviointi.....	19
3.4 Työsopimuksen raukeaminen	20
3.5 Työsuhteen päättämistä koskevat menettelyohjeet	21
3.5.1 Työsuhteen ylläpitovelvollisuus	21
3.5.2 Varoitus	21
3.5.3 Kuulemisvelvoite	23
3.5.4 Muun työn tarjoamisvelvollisuus	24
3.6 Korvaus työsuhteen perusteettomasta päättämisestä.....	25

4	Alisuoriutuminen työsuhteen päättämisperusteena	26
4.1	Työntekijän alisuoriutuminen ja aikaansaamattomuus	26
4.2	Tavoitteiden saavuttamatta jääminen	29
4.3	Tulostavoitteesta jääminen.....	31
4.3.1	Myyntitavoitteiden saavuttamatta jääminen	31
4.3.2	Myyntikateprosentin alhaisuus	36
4.3.3	Yksikön tuloksen heikentyminen.....	38
4.4	Työehtosopimuksen alisuoriutumista koskevat säännökset	39
4.5	Varoituksen merkitys	40
4.5.1	Kehityskeskustelut	41
4.5.2	Yksilöimätön varoitus	42
4.5.3	Varoituksen ja irtisanomisen välillä kulunut aika	45
4.5.4	Mahdollisuus korjata menettely	47
4.6	Muun työn tarjoamisvelvollisuus	48
4.7	Kollektiiviset irtisanomistilanteet.....	48
5	Alisuoriutumisen arviointi	51
5.1	Tavoitteiden asettaminen ja arviointi	51
5.2	Tulosvastuu	53
5.3	Työsuorituksen mittaaminen	56
5.4	Työntekijän asema ja kokemus	57
5.5	Työntekijän perehdyttäminen ja ohjaus	60
5.6	Työntekijöiden yhdenmukainen kohtelu	63
5.7	Kokonaisarviointi.....	64
6	Työsuhteen ehtojen muutos alisuoriutumistilanteissa	66
6.1	Työsuhteen ehtojen määräytyminen.....	66
6.1.1	Työsopimus ja ehtojen tulkinta	66
6.1.2	Työehtosopimus	68
6.1.3	Vakiintunut käytäntö.....	69
6.1.4	Yrityskäytäntö	70
6.1.5	Edellytysluonteiset ehdot.....	71
6.1.6	Työnantajan direktio-oikeus	71
6.2	Työsuhteen ehtojen muutos	72
7	Johtopäätökset	77
	Lähdeluettelo	83

Lyhenteet

esim.	esimerkiksi
<i>et al.</i>	<i>et alii</i> , ynnä muut
IHO	Itä-Suomen hovioikeus
HE	hallituksen esitys
HHO	Helsingin hovioikeus
KKO	korkein oikeus
KouHO	Kouvolan hovioikeus
Ks.	katso
mm.	muun muassa
TEhtol	työehtosopimuslaki
THO	Turun hovioikeus
TSL	työsopimuslaki
TT	työtuomioistuin
VHO	Vaasan hovioikeus
VTSL	työsopimuslaki (kumottu)
YT	yhteistoimintamenettely

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Työntekijän alisuoriutuminen on useassa yrityksessä ja organisaatiossa polttava puheenaihe. Tekninen kehitys, digitalisaatio ja kilpailun alituinen kiristyminen ovat muuttaneet sekä työtehtäviä että työn tekijälleen asettamia vaatimuksia. Työntekijöiden on mukauduttava työmarkkinoiden alati muuttuviin tarpeisiin työmarkkinoiden muuttuessa koko ajan joustavammiksi¹. Perinteinen yritykselle kuuluva tulosvastuu on nykyään ulotettu enenevässä määrin myös alempiin toimihenkilöihin ja niin sanottuihin ”rivityöntekijöihin”.

Erilaisten taloudellisten tavoitteiden asettamiset ovat monessa yrityksessä arkipäivää ja työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista sekä työtehoa seurataan säännöllisesti. Tieto- ja osaamisvaatimusten kasvu sekä jatkuva paine tuloksen parantamiseen ja kasvattamiseen ovat aiheuttaneet hankalia punnintatilanteita alisuoriutumisen- ja aikaansaamattomuustilanteissa; erityisesti arvioitaessa alisuoriutumista työsuhteen päättämisperusteena.² Alisuoriutumista koskevia työsuhteen päättämisriitoja on käsitelty lukuisia tapauksia korkeimmassa oikeudessa, hovioikeuksissa ja myös työtuomioistuimissa.

Työsuhdeturva on Suomessa perusoikeus. Suomen perustuslain³ 18 §:n mukaan ketään ei saa ilman lakiin perustuvaa syytä erottaa työstään. Työsuhdeturvalla tarkoitetaan niitä säännöksiä ja määräyksiä, joilla rajoitetaan työnantajan oikeutta päättää työsuhte⁴. Työsuhdeturva on syntynyt suojaamaan työntekijöiden intressejä työnantajan perusteettomia irtisanomisia vastaan. Työsopimuksen päättämiseksi on asetettu asiallisen ja painavan syyn edellytys sekä monia muita menettelyllisiä vaatimuksia. Lainsäädännössä ja työmarkkinajärjestöjen välisissä sopimuksissa on rajoitettu työnantajan, muttei työntekijän suorittamia irtisanomisia.⁵ Kairinen on puhunut työsuhdeturvasta myös termillä *job security*, jolla hän on tarkoittanut *työssäpysymisoikeuden* turvaamista sen epäoikeudenmukaista menettämistä vastaan. Työsuhdeturva on kaventanut työnantajan erottamisoikeutta.⁶

Viime vuosina on keskusteltu työelämän pelisääntöjen joustavuudesta ja esitetty näkemyksiä, että työsopimuksen osapuolille tulisi antaa mahdollisuus poiketa yrityskohtaisella sopimuksella lain tai

¹ Koskinen (1990) s. 73

² Koskinen *et al.* (2012a) s. 8

³ Suomen perustuslaki 731/1999

⁴ Bruun *et al.* (2012) s. 70.

⁵ Koskinen *et al.* (2012a) s. 1, 8.

⁶ Kairinen (2009) s. 301.

työehtosopimuksen määräyksistä. Työsuhdeturvan heikentämistä on perusteltu etenkin taloudellisilla syillä; yritysten tulisi voida sopeuttaa työntekijäkuntansa nopeammin ja yksinkertaisemmin tarpeittensa mukaiseksi. Erityisesti pienyrittäjät ovat korostaneet, että työsuhdeturvan kustannukset ylittävät niiden taloudellisen kantokyvyn. Toisaalta on esitetty myös näkemyksiä, että nykyisen tasoinen työsuhdeturva tukee taloudellista kasvua. Jos työsuhdeturva on heikko, ei työntekijä uskalla investoida esimerkiksi asuntoon tai sijoitustuotteisiin pelätessään työpaikan ja tulonlähteen menettämistä. Heikko työsuhdeturva ei täten takaa sitä, että elinkeinoelämä kehittyisi positiivisesti eikä hyvä työsuhdeturva välttämättä heikennä taloutta. Myös muilla tekijöillä on merkitystä.⁷

Työsopimuslaissa tai muissa työsuhdetta säätelevissä laeissa ei ole terminä määritelty alisuoriutumista. Työsopimuslaki sisältää kuitenkin säännöksen työntekijän yleisvelvoitteesta. TSL 3:1:n mukaan työntekijän velvollisuus on tehdä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta.

Alisuoriutumisella tarkoitetaan oikeuskirjallisuudessa aikaansaamatonta työntekijää, joka ei saa aikaan riittävää tulosta, vaikka hän ei suoranaisesti laiminlöisi työtehtäviään tai toimisi annettujen ohjeiden vastaisesti⁸. Alisuoriutuminen voidaan kuvata myös työntekijän ”*velttoiluksi*” tai asiantilaksi, jossa työntekijä ei työssään ota itsestään kaikkea irti. Alisuoriutuminen voi myös ilmetä riittämättömänä työtehona tai tavoitteiden saavuttamatta jäämisenä. Aikaansaamattomuus ilmenee useasti vähitellen ja sen toteaminen edellyttää tavallisesti seurantaa⁹.

Alisuoriutumisella tai aikaansaamattomuudella ei ole sellaisenaan itsenäistä oikeudellista merkitystä irtisanomisperusteena. Työnantajan on aina pystyttävä toteamaan alisuoriutumisen taustalla työntekijästä johtuva vika tai laiminlyönti, riippumatta siitä, onko irtisanomisen perusteena vedottu alisuoriutumiseen, aikaansaamattomuuteen tai muuhun vastaavaan käsitteeseen.

1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tutkielman tavoitteena on tutkia työntekijän alisuoriutumista työsuhteen päättämisperusteena. Tutkimuskysymys on: milloin työnantaja on oikeutettu päättämään työntekijän työsuhteen työntekijän alisuoriutumisen tai aikaansaamattomuuden perusteella. Tutkimuksessani pyrin

⁷ Bruun *et al.* (2012) s. 71.

⁸ Koskinen (1993) s. 111, Koskinen *et al.* (2012a) s. 91, Rikkilä (2011) s. 14.

⁹ Koskinen (1993) s. 111.

antamaan kokonaisvaltaisen kuvan työsuhteen päättämistä koskevasta oikeudellisesta sääntelystä ja alisuoriutumisen arvioinnista irtisanomisperusteen edellytyksiä tutkittaessa. Tarkastelen tutkimuskohdetta seuraavien tutkimuskysymysten valossa:

- milloin työntekijän tavoitteen tai tuloksen saavuttamatta jääminen voi olla työsuhteen päättämisperuste?
- miten alisuoriutumista objektiivisesti arvioidaan?
- mikä merkitys alisuoriutumistilanteissa on työsuhteen päättämistä koskevilla menettelyohjeilla, erityisesti varoituksella?
- voiko työntekijän siirtää toisiin tehtäviin alisuoriutumistilanteissa?

Tutkimuskohteena on Suomen työläinsäädäntöön perustuva irtisanomisoikeus alisuoriutumistilanteissa. Työntekijöiden vapaa liikkuvuus yhtenä Euroopan Unionin perustavoitteista¹⁰ on merkinnyt työvoiman kansainvälistymistä. Rooman yleissopimuksen¹¹ mukaan määräytyy kansainvälisissä tilanteissa, minkä valtion lakia kansainväliseen työsopimukseen sovelletaan. Sopimuksen 3 artiklan perusteella työsuhteeseen on sovellettava sen valtion lakia, josta osapuolet ovat sopineet. Lakiviittauksen käyttämistä rajoittaa kuitenkin työntekijän suojeluperiaate: työsopimukseen otettu lakiviittaus ei saa johtaa siihen, että työntekijä menettää sen lain pakottavin säännöksiin hänelle annetun suojan, jota sovellettaisiin lakiviittauksen puuttuessa. Yleissopimuksen 6 artiklan mukaan työsuhteeseen on sovellettava työskentelyvaltion lakia, mikäli osapuolet eivät ole tehneet työsopimukseen lakiviittausta. Käytännössä työsuhteen minimiehdot määräytyvät työskentelyvaltion pakottavan työoikeuslainsäädännön perusteella. Perustelen tutkimuskohteen ja näkökulman rajaamista suomalaiseen lainsäädäntöön, koska työsuhteen päättämistä koskevat oikeussäännökset ovat pitkälti kansallisia eikä tutkimuskohdettani koskevia harmonisoituja säännöksiä ole ainakaan toistaiseksi olemassa.

Alisuoriutumista tai tulosten aikaansaamattomuutta koskeva irtisanomisproblematiikka esiintyy myös muissa työn suorittamisen muodoissa, kuten itsenäisissä palvelusuhteissa, joissa työ suoritetaan esimerkiksi omalla toiminimellä¹². Tutkimuskohteena tässä työssä on kuitenkin perinteinen työsuhteessa suoritettu työ. Tutkimusaiheen ulkopuolelle olen myös rajannut

¹⁰ Sopimus Euroopan Unionin toiminnasta 45. artikla

¹¹ Yleissopimus sopimusvelvoitteisiin sovellettavasta laista, avattu allekirjoitettavaksi Roomassa 19 päivänä kesäkuuta 1980

¹² Esimerkiksi konsultit työskentelevät usein itsenäisesti omalla y-tunnuksella. Koskinen kuvaa konsulttityötä joustavan työn suorittamisen muodoksi. Työn suorittaminen tapahtuu itsenäisessä palvelusuhteessa (ei työsuhteessa). Ks. Koskinen (1990) s. 73, 81, 84.

tilanteet, joissa alisuoriutuminen johtuu työntekijän työntekoaikojen heikentymisestä sairauden tai muun terveydellisen perusteen johdosta.

1.3 Tutkimusmetodi

Tutkimuksen metodologia on *oikeusdogmaattinen* eli lainopillinen. Oikeusdogmatiikan tutkimuskohteena ovat yhteiskunnassa voimassaolevat, sitovat oikeussäännöt¹³. Tavoitteena on kuvata Suomessa voimassaolevaa lainsäädäntöä ja selvittää käyttämieni oikeuslähteiden tulkinnasta sisältöä. Tutkimukseni näkökulma on puhtaasti kotimainen, koska tutkimuskohteena on Suomen työsopimuslakiin perustuva irtisanomisoikeus alisuoriutumistilanteissa. Tarkastelen tutkimuskysymystä nimenomaan kotimaiden työmarkkinoiden näkökulmasta. Työoikeudellisen tutkimuksen erityispiirteenä näen työntekijän ja työnantajan intressien vastakkainasettelun. Työsuhteen päättämistä koskevassa tutkimuksessa keskeinen merkitys on myös työoikeudellisilla periaatteilla, kuten työntekijän suojeluperiaatteella.

Tutkimuksessani on lisäksi *tapauskeskeistä* oikeustutkimusta, sillä tarkastelen myös korkeimman oikeuden, hovioikeuksien ja työtuomioistuimen ratkaisuja¹⁴. Olen tutkinut myös vuoden 1970 työsopimuslain aikaista oikeuskäytäntöä. Ennen nykyisen työsopimuslain voimaantuloa edeltävään oikeuskäytäntöön vedotaan yhä edelleen työsuhteen päättämistä koskevien riitojen tulkinnoissa, koska lainmuutoksella ei pyritty muuttamaan työsuhteen päättämistä koskevaa oikeustilaa¹⁵. Myös vanhemmalla oikeuskäytännöllä on täten merkitystä työsuhteen päättämistapausten juridisessä arvioinnissa. Oikeuskäytäntö on tutkimuksen kannalta ollut keskeinen oikeuslähde, koska työsopimuslaissa ei ole erityisiä säännöksiä alisuoriutumista koskien eikä aiheesta ole, muutamia artikkeleita pois lukien, aiempaa tieteellistä tutkimusta. Tutkimuksessa käytettyjä oikeustapauksia kuvataan tämän vuoksi yksityiskohtaisesti osoituksena, että kaikki tapaukseen ja irtisanomisperusteen täyttymiseen vaikuttavat asiat on tutkimuksessa huomioitu.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessani käsittelen ensin työsuhteen päättämisen oikeudellista sääntelyä ja normihierarkiaa. Työoikeudessa normihierarkia on monimutkainen, koska työsuhteen päättämistä koskevaa sääntelyä on löydettävissä työsopimuslain lisäksi työehtosopimuksista ja mahdollisesti

¹³ Ks. Aarnio (1989) s. 47-52.

¹⁴ Ks. Aarnio (2011) s. 14.

¹⁵ HE 157/2000 vp, s. 96.

työsopimuksista. Normihierarkian määrittelyn tekee myös haasteelliseksi työnantajan ja työntekijän toisinsopimisoikeus eli poikkeaminen lain pakottavista säännöksistä työntekijän eduksi.

Työsuhteen päättämisperusteita koskevassa osiossa käsittelen työsopimuksen päättymistä ja työsuhteen päättämisperusteita. Kappaleen tarkoitus on kuvata työsopimuslaissa säädetyt työsuhteen päättämisperusteet ja näiden yhteydessä noudatettavat menettelytapaohjeet. Kappaleessa tuodaan myös esille, mihin päättämisperusteisiin työntekijän alisuoriutuminen tässä kategoriassa kuuluu.

Alisuoriutumista työsuhteen päättämisperusteena koskevassa osiossa tutkin missä tilanteissa ja millä edellytyksillä työsuhteen päättäminen työntekijän alisuoriutumiseen vedoten on mahdollista. Alisuoriutumista tutkin työntekijän yleisen aikaansaamattomuuden sekä tavoitteiden ja tulostavoitteiden saavuttamatta jäämisen näkökulmasta. Erityisenä tarkastelun kohteena on myyntityössä asetetut tavoitteet. Osiossa tutkin myös työsuhteen päättämistä koskevien menettelyohjeiden, erityisesti varoituksen, merkitystä päättämisperusteiden arvioinnissa. Tutkimuksen yhteydessä kuvaan myös alisuoriutumistilanteita koskevaa oikeuskäytäntöä.

Alisuoriutumisen arviointia koskevassa osiossa tutkin tavoitteiden asettamisen merkitystä työsuhteen päättämisperusteiden arvioinnissa. Alisuoriutumisen arviointia tutkin myös tulosvastuun näkökulmasta. Tutkimuskohteena osiossa on myös miten alisuoriutumista voi mitata. Osiossa käsittelen myös työntekijän aseman, kokemuksen ja perehdyttämisen vaikutusta päättämisperusteita arvioitaessa. Kokonaisarviointia koskevassa kappaleessa tarkoitukseni on yhteenvedonomaaisesti käsitellä päättämisperusteiden arvioinnissa huomioitavat seikat ja olosuhteet.

Ennen johtopäätösten esittämistä tutkin millä perusteilla työnantajalla on alisuoriutumistilanteissa oikeus siirtää työntekijä muihin työtehtäviin. Asian käsittely on ensin edellyttänyt työsuhteen ehtojen määräytymisen tutkimista. Tämän jälkeen olen tutkinut, miten ja millä edellytyksillä työnantaja voi määrätä työntekijän toisiin työtehtäviin. Viimeisenä olen esittänyt johtopäätöksiä tutkimukseeni liittyen.

2 Työsuhteen päättämisen oikeudellinen sääntely

2.1 Lainsäädäntö

Työsopimuslaki sääntelee työnantajan ja työntekijän välistä sopimussuhdetta. Työsuhdeturvaa koskevat ensimmäiset säännökset löytyvät vuoden 1922 työsopimuslaista¹⁶. Kyseinen laki asetti rajoitukset ainoastaan työsopimuksen purkamiselle, mutta ei sen irtisanomiselle. Työsopimuslain säännökset muuttuivat työsopimuslain kokonaisuudistuksella vuonna 1970, jolloin uusi työsopimuslaki¹⁷ astui voimaan. Työsopimuslaki sisälsi säännökset sekä työsopimuksen irtisanomisesta että purkamisesta. Työsopimuksen irtisanomisen edellytykseksi asetettiin erityisen painava syy. Työsopimuksen purkamiselta edellytettiin tärkeää syytä.¹⁸

Vuonna 1984 säädettiin irtisanomismenettelylaki¹⁹, joka koski pääasiassa irtisanomismenettelyä työntekijästä johtuvasta syystä. Vuonna 1988 työsopimuslakiin (1970) lisättiin säännökset tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla tapahtuvasta osa-aikaistamisesta, lomauttamisesta ja irtisanomisesta²⁰. Aikaisemmin samaa säännöstä sovellettiin sekä yksilöperusteisiin että tuotannollisten ja taloudellisten syiden perusteella tehtyihin irtisanomisiin. Nykyinen työsopimuslaki²¹ on ollut voimassa 1.6.2011 lähtien.

Työsuhteen päättämistä sääntelevä laki on myös laki yhteistoiminnasta yrityksissä²², jonka säännökset on huomioitava irtisanottaessa työntekijä taloudellisella tai tuotannollisella perusteella. Yhteistoimintalakea sovelletaan ainoastaan yrityksiin, joiden työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20. Lain tarkoituksena on edistää henkilöstön ja työnantajan välistä yhteistoimintaa siten, että työntekijöillä olisi paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työtään ja työpaikan työoloja koskeviin asioihin.²³

¹⁶ Työsopimuslaki (kumottu) 141/1922. Työsuhdeturvalla tarkoitetaan niitä säännöksiä ja määräyksiä, joilla rajoitetaan työnantajan oikeutta päättää työsuhde. Ks. Bruun *et al.* (2012) s. 70.

¹⁷ Työsopimuslaki (kumottu) 320/1970

¹⁸ VTSL (1970) 3:37, 37:42.

¹⁹ Laki irtisanomismenettelystä (kumottu) 124/1984

²⁰ Laki työsopimuslain muuttamisesta (kumottu) 723/1988

²¹ Työsopimuslaki 55/2001

²² Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 (*"yhteismenettelylaki"*)

²³ Yhteismenettelylaki 1-2 §. Kumottu vuoden 1978 yhteistoimintalain soveltamisalaan kuuluivat yli 30 työntekijää työllistävät yritykset.

2.2 Työehtosopimukset

Työehtosopimuslain 1 §:n mukaan työehtosopimuksella tarkoitetaan sopimusta ehdoista, joita on noudatettava ”työsopimuksissa tai työsuhteessa muuten”. Työehtosopimus on normisopimus, jossa osapuolina ovat yksi tai useampi työnantaja tai rekisteröity työnantajayhdistys ja yksi tai useampi rekisteröity työntekijäyhdistys. Yhdistysten sääntömääräisiin tarkoituksiin on kuuluttava työnantajan tai työntekijöiden etujen valvominen työsuhteissa. Työehtosopimuksen pätevyyden edellytys on kirjallinen muoto; suullisilla sopimuksilla ei ole TEhtoL:ssa säädettyjä oikeusvaikutuksia. Työehtosopimukset ovat yleensä voimassa irtisanomisvaraisina yhden tai kahden vuoden määräajan.²⁴

Työehtosopimukseen sidotut voidaan jakaa kahteen ryhmään: 1) *osallisina sidotut ja 2) pelkästään sidotut*. Osallisina sidottuja ovat ne työnantajat tai yhdistykset, jotka ovat työehtosopimuksen solmineet ja tahot, jotka ovat työehtosopimukseen jälkeinpäin kirjallisesti yhtyneet. Pelkästään sidottuja ovat osallisina sidottujen yhdistysten rekisteröidyt alayhdistykset kuinka monessa asteessa tahansa ja ne työnantajat ja työntekijät, jotka ovat tai sopimuksen voimassa ollessa ovat olleet jonkin työehtosopimukseen sidotun yhdistyksen jäseniä. Työehtosopimukseen sidottu työnantaja on velvollinen soveltamaan työehtosopimuksen säännöksiä myös niiden työntekijöiden työsuhteissa, jotka eivät ole työehtosopimukseen sidottuja (järjestäytymättömät työntekijät) ellei tätä velvollisuutta ole työehtosopimuksessa poistettu.²⁵

2.3 Työsopimus

Työsopimus on työntekijän ja työnantajan välinen sopimus, jolla työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena. Työsopimus on mahdollista laatia suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Vaikka suullinen työsopimus on pätevä, solmitaan työsopimukset yleensä kirjallisesti.²⁶

Työsopimuksella ei ole mahdollista heikentää työntekijän irtisanomissuojaa, koska työsuhteen päättämistä koskevat työehtosopimuslain säännökset ovat TSL 13:6:n perusteella pakottavia. Työsopimuksella on kuitenkin mahdollista varautua työsuhteen päättymiseen lain ja työehtosopimusten asettamissa rajoissa. Työnantajan ja työntekijän on mahdollista sopia joistain irtisanomiseen liittyvistä seikoista, kuten irtisanomisajan pituudesta, lopputilin suorittamisesta,

²⁴ TEhtoL 1-3 §, Tiitinen (2005) s. 132-133.

²⁵ TEhtoL 4 §, Tiitinen (2005) s. 133-134.

²⁶ TSL 1:1, 1:3, Engblom 2013, s. 78.

työsuhteen päättymisen jälkeisestä kilpailukieltotoehdosta tai ammatti- ja liikesalaisuuksien salassapitovelvollisuudesta.²⁷

2.4 Työoikeudelliset periaatteet

Työsopimuksen solmimalla työnantaja ja työntekijä sitoutuvat käyttäytymään lojaalisti toisiaan kohtaan. Lojaalisuusvelvoite on yleinen työ- ja sopimusoikeudellinen periaate, joka on voimassa ilman, että siitä on erikseen sovittu työnantajan ja työntekijän välillä. Lojaalisuusvelvoitteen nojalla työnantajan ja työntekijän on huomioitava toistensa intressit ja pitäydyttävä toiminnasta, josta voi olla vahinkoa toiselle osapuolelle.²⁸

Edullisemmuusperiaatteen mukaan kahdesta tai useammasta keskenään ristiriitaisesta tai vaihtoehtoisesta normista on valittava työntekijän kannalta edullisin vaihtoehto. Edullisemmuusperiaatteen nojalla pakottavasta lain tai työehtosopimuksen määräyksestä on mahdollista poiketa työntekijän eduksi. Lain tai työehtosopimuksen säännöksen pakottavuus ei täten estä sellaisten sopimusten tai ehtojen laatimista, joilla parannetaan työntekijän etuja. Edullisemmuusperiaate ilmentää myös osaltaan työntekijän suojeluperiaatetta.²⁹

On kuitenkin mahdollista, että edullisemmuussääntö on nimenomaisesti poistettu esimerkiksi työehtosopimuksessa määräyksellä, että jostain asiasta on mahdollista sopia toisin työsuopimuksella. Työntekijä ei tällöin voi vedota edullisemmuussääntöön.³⁰ Irtisanomistilanteessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos työehtosopimuksessa on säädetty mahdollisuudesta sopia toisin irtisanomisajasta, työsuopimuksessa työnantajan ja työntekijän kesken sovittu irtisanomisaika sitoo osapuolia, vaikka se työntekijän kannalta johtaisi huonompaan lopputulokseen kuin työehtosopimuksen määräykset.

Työntekijän suojeluperiaate on työlainsäädännön lähtökohta. Työntekijän suojelun vuoksi työlainsäädännössä on ehdottomia lain säännöksiä, joista ei voi poiketa työntekijän vahingoksi. Työsopimuksen ehto, joka on pakottavan lain säännöksen vastainen, ei sido työntekijää. Esimerkiksi TSL 7:2 ja 7:3:n säännökset työnantajan irtisanomisperusteista ovat pakottavia, eivätkä työnantaja ja työntekijä voi näistä sopimuksin poiketa työntekijän vahingoksi.³¹

²⁷ Moilanen (2010) s. 20.

²⁸ Moilanen (2010) s. 17, 19.

²⁹ Bruun *et al.* (2012) s. 21, Moilanen (2013) s. 108, Rautiainen *et al.* (2007) s. 352, Tiitinen *et al.* (2012) s. 806.

³⁰ Hietala *et al.* (2012) s. 33,

³¹ Bruun *et al.* (2012) s. 21.

Työntekijän suojeluperiaatteella on myös tulkintavaikutus tulkittaessa työoikeudellisia säännöksiä. Mikäli tulkittavan lain yhtenä tavoitteena on työntekijöiden suojelu, työntekijän suojeluperiaatteelle on annettava lakia tulkittaessa painoarvoa, vaikka kyseisellä lailla olisi myös muita tavoitteita. Tulkinnallisesti epäselvissä tilanteissa asia on yleensä ratkaistava työntekijän eduksi. Työntekijän suojeluperiaate ilmenee erityisesti näyttövelvollisuus- eli todistustaakkakysymyksissä. Työsopimuksen irtisanomistilanteissa näyttövelvollisuus irtisanomisen perusteista on työnantajalla. Työntekijältä riittää pelkkä väite irtisanomisperusteen perusteettomuudesta.³²

Työnantajan tulkintaetuoikeuden perusteella epäselvässä tilanteessa on noudatettava työnantajan kantaa, kunnes asiaan saadaan lopullinen ratkaisu. Työnantajalla on tämän periaatteen nojalla väliaikainen oikeus päättää kaikkien työsuhteeseen liittyvien oikeusnormien tulkinnasta. Periaate kuvaa työnantajan määräävää asemaa työsuhteessa. Työntekijä on puolestaan velvollinen noudattamaan työnantajan tulkintaa, kunnes asia on ratkaistu neuvottelemalla tai viime kädessä tuomioistuimen päätöksellä.³³

Kohtuullisuusperiaatteesta on säädetty työsopimuslaissa. TSL 10:2:n mukaan työsopimukseen otettua ehtoa on mahdollista sovitella tai jättää se huomiotta, jos sen soveltaminen olisi hyvän tavan vastaista tai muutoin kohtuutonta. Kohtuuttomuutta arvioitaessa on huomioitava oikeustoimen koko sisältö, osapuolten asema oikeustointa tehtäessä, sen jälkeen vallinneet olosuhteet ja muut seikat.³⁴

2.5 Normihierarkia

Työsuhdetta sääntelevät useat normit. Normihierarkiaa eli etusijajärjestystä ei ole kirjattu lakiin eikä se työoikeudellisten normien osalta ole ehdoton. Työoikeudellisten normien hierarkia on mahdollista esittää seuraavasti:

1. lain ehdottomat eli pakottavat säännökset
2. normaalisitovan työehtosopimuksen määräykset³⁵

³² Bruun *et al.* (2012) s. 21, Hietala *et al.* (2012) s. 35.

³³ Bruun *et al.* (2012) s. 19-20, Moilanen (2013) s. 108.

³⁴ Hietala *et al.* (2012) s. 37.

³⁵ Normaalisitovalla työehtosopimuksella tarkoitetaan työehtosopimusta, jota työnantaja on velvollinen noudattaman sillä perusteella, että se kuuluu sopimuksen solmineeseen työnantajaliittoon tai sopimus on tehty koskemaan juuri kyseistä yritystä. Normaalisitovaa työehtosopimusta tulee noudattaa kaikkiin niihin työntekijöihin, jotka työskentelevät yrityksessä ja kuuluvat työehtosopimuksen soveltamisalan piiriin. Ks. Koskinen *et al.* (2012b) s. 38-39.

3. yleissitovan työehtosopimuksen normit³⁶
4. lainsäännökset, joista voidaan poiketa työehtosopimuksella
5. työsäännöt ja yhteistoimintasopimukset
6. työ sopimus ja sopimuksen veroiset käytännöt
7. vakiintunut käytäntö yrityksessä
8. työehtosopimusmääräykset, joista voidaan poiketa sopimuksella
9. tahdonvaltaiset eli dispositiiviset lain säännökset
10. työnantajan käskyt ja määräykset (direktio-oikeus).³⁷

Siviilioikeudessa lain säännökset ovat pääsääntöisesti dispositiivisia eli tahdonvaltaisia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että osapuolet voivat poiketa lain säännöksistä keskinäisin sopimuksin. Työlainsäädännössä useimmat säännökset, jotka liittyvät työntekijöiden suojeluun sekä työntekijöiden työehtojen ja -olojen turvaamiseen, ovat kuitenkin pakottavia. Lainsäädännön pakottavuus merkitsee poikkeusta sopimusvapauden periaatteesta. Tämän vuoksi pakottavaa lainsäädäntöä tulkitaan suppeasti ja yleensä pakottavuus koskee vain erikseen pakottaviksi säädettyjä lain kohtia.³⁸ Työsopimuslaissa on nimenomainen säännös lain pakottavuudesta. TSL 13:6:n mukaan ”*sopimus, jolla vähennetään työntekijälle tämän lain mukaan tulevia oikeuksia ja etuja, on mitätön, ellei tästä laista johdu muuta*”.

Pelkistetysti normihierarkia voidaan tiivistää seuraavasti: 1) laki, 2) työehtosopimus, 3) työ sopimus ja 4) työnantajan käskyt. Lähtökohtaisesti ylempänä oleva normi syrjäyttää alemman. Edullisempuusperiaatteen mukaan kahdesta keskenään ristiriitaisesta tai vaihtoehtoisesta normista on valittava työntekijän kannalta edullisin vaihtoehto. Käytännössä normihierarkia kuitenkin menettää osaltaan merkityksensä edullisempuusperiaatteen johdosta. Myös alemmanasteinen normi voi tulla sovellettavaksi, jos se on työntekijän kannalta edullisempi vaihtoehto.³⁹

³⁶ TSL 2:7. Yleissitovalla työehtosopimuksella tarkoitetaan työehtosopimusta, jonka määräyksiä myös järjestäytymätön työnantaja on velvollinen noudattamaan. Ks. Hietala *et al.* (2012) S. 21-22.

³⁷ Engblom (2012) s. 6, Moilanen (2013) s. 107-108.

³⁸ Engblom 2013, s. 39.

³⁹ Hietala *et al.* (2012) s. 19, Moilanen (2013) s. 108,

3 Työsuhteen päättämisperusteet

3.1 Työsopimuksen päättyminen

Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde voi päättyä työsopimuksen irtisanomisella tai purkamisella, joista käytetään yhteisnimitystä työsopimuksen päättäminen. Työsuhteen päättämisestä on erotettava sen päättyminen. Määräaikainen työsuhde päättyy ilman työsopimuksen irtisanomista määräajan päättyessä tai sovitun työn valmistuessa⁴⁰. Ennen määräaikaisen työsopimuksen päättymistä määräaikainen työsopimus voidaan päättää ainoastaan purkamalla, mikäli määräaikainen työsopimus ei sisällä irtisanomisehtoa⁴¹. Viittä vuotta pidemmäksi määräajaksi tehty työsopimus on joka tapauksessa viiden vuoden kuluttua sopimuksen tekemisestä irtisanottavissa samoin perustein ja menettelytavoin kuin toistaiseksi voimassa oleva työsopimus.⁴²

Vuoden 2005 alusta voimaan tulleen työsopimuslain muutoksen⁴³ myötä työsopimussuhde päättyy suoraan lain nojalla työntekijän saavuttaessa eroamisikänsä 68 vuotta. Tällöin työsuhde päättyy ilman irtisanomista ja irtisanomisaikaa. Työnantajalla ja työntekijällä on kuitenkin mahdollisuus sopia työsuhteen jatkumisesta⁴⁴. 1.1.2017 alkaen eroamisikä on vuonna 1957 ja sitä ennen syntyneillä 68 vuotta, vuosina 1958-1961 syntyneillä 69 vuotta ja vuonna 1962 ja sen jälkeen syntyneillä 70 vuotta⁴⁵.

3.2 Yleiset ja erityiset päättämisperusteet

Työsopimuslaissa työsuhteen päättämisperusteet jakautuvat yleisiin ja erityisiin päättämisperusteisiin. Yleiset päättämisperusteet on säännelty työsopimuksen irtisanomisen osalta työsopimuslain 7 luvun 1-4 §:issä ja purkamisen osalta työsopimuslain 8 luvun 1 §:ssä. Yleiset työsuhteen päättämisperusteet jaetaan työntekijästä johtuviin perusteisiin sekä

⁴⁰ TSL 6:1.1 Jos työsopimuksen päättymisen ajankohta on vain työnantajan tiedossa, hänen on ilmoitettava työntekijälle työsopimuksen päättymisestä viipymättä päättymisajankohdan tultua hänen tietoonsa. Ks. TSL 6:1.2.

⁴¹ Ks. KKO 2006:4. Tapauksessa määräaikaisissa työsuhteissa olleiden työntekijöiden työsopimuksissa oli ehto, jonka mukaan sopimus oli molemminpuolin irtisanottavissa kuten toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. KKO ei pitänyt kyseistä ehtoa kiellettyinä.

⁴² TSL 6:1.3, Koskinen *et al.* (2012a) s. 1-2, 155, Koskinen *et al.* (2012b) s. 193.

⁴³ Laki työsopimuslain 6 luvun muuttamisesta 1030/2004

⁴⁴ TSL 6:1a. Työnantaja ja työntekijä saavat tällöin myös sopia työsuhteen määräaikaisesta jatkumisesta ilman, että määräaikaisen sopimuksen tekemiselle täytyy esittää TSL 1:3.2:n mukainen perusteltu syy.

⁴⁵ Laki työsopimuslain 6 luvun 1 a §:n muuttamisesta 102/2016. Laki tulee voimaan 1.1.2017.

taloudellisiin ja tuotannollisiin perusteisiin. Työntekijän henkilöön liittyvää työsuhteen päättämisperustetta kutsutaan myös yksilöperusteiseksi tai individuaaliperusteiseksi työsuhteen päättämiseksi.⁴⁶

Erityiset päättämisperusteet on säännelty työsopimuslain 7 luvun 5-10 §:issä. Erityiset päättämisperusteet jakautuvat työnantajan toimintaa ja työntekijän erityisasemaa koskeviin perusteisiin. Työnantajan toimintaan liittyviin perusteisiin kuuluvat irtisanominen liikkeen luovutuksen (TSL 7:5), yrityssaneerauksen (TSL 7:7) sekä työnantajan konkurssin ja kuoleman (TSL 7:8) johdosta. Työntekijän erityisasemaa turvaavat irtisanomissäännökset koskevat työntekijän raskautta ja perhevapaita (TSL 7:9) sekä luottamusmies- ja luottamusvaltuutetun asemaa (TSL 7:10).⁴⁷

3.2.1 Asiallinen ja painava syy

Irtisanomisperusteita koskevan TSL 7:1 yleissäännöksen mukaan työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä. Säännös koskee sekä työntekijän henkilöön liittyviä individuaaliperusteita (TSL 7:2) että kollektiiviperusteisia taloudellisia ja tuotannollisia irtisanomisperusteita (TSL 7:3). Irtisanomisperustetta koskeva yleissäännös on huomioitava jokaisessa yksittäistapauksessa, kun arvioidaan irtisanomisperusteen asiallisuutta ja painavuutta.⁴⁸

TSL 7:2.2:ssa on esimerkkiluettelo kielletyistä irtisanomisperusteista. Lainkohdan mukaan ”*asiallisena ja painava irtisanomisperusteena ei voida ainakaan pitää:*

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

Asiallisen ja painavan syyn sisältöä ei ole mahdollista määritellä tyhjentävästi, koska työsuhteen päättämistapaukset eroavat toisistaan eri aloilla, työpaikoilla ja yksittäisissä sopimussuhteissa.

⁴⁶ Äimälä *et al.* (2012) s. 155

⁴⁷ TSL 7 luku, Koskinen *et al.* (2012) s. 9-10.

⁴⁸ HE 157/2000 vp, s. 96, Koskinen *et al.* (2012a), s. 9-10, Hietala *et al.* (2013) s. 351-352.

Asiallisuuden ja painavuuden arviointiin vaikuttavat myös irtisanomisperuste, toimiala, työtehtävien luonne ja työpaikan erityisolosuhteet. Yleisesti asiallisuuden ja painavuuden vaatimus edellyttää, että irtisanomisen peruste ei saa olla syrjivä tai ristiriidassa työsopimuksesta johtuvan työnantajan lojaliteettivelvoitteen kanssa.⁴⁹

Rautiaisen *et al.* mukaan syynä yleissäännöksen säätämislle on ollut lähinnä se, että irtisanomisperusteen tarkastelu pelkästään joko henkilöön liittyvän perusteen tai tuotannollisen ja taloudellisen perusteen näkökulmasta ei ole aina riittävää. Irtisanomiseen saattaa joissain tapauksissa liittyä sekä työntekijän henkilöön liittyviä että taloudellisia ja tuotannollisia perusteita. Tällöin irtisanomisperusteen olemassaoloa on tarkasteltava kokonaisarviolla. Yleissäännöksellä on pyritty korostamaan, että työsopimuksen irtisanomiseen on aina oltava kokonaisarviolla tarkastellen asiallinen ja painava syy.⁵⁰

Yleissäännöksen tarkoitus ei kuitenkaan ole muuttaa irtisanomisperusteen riittävyden harkintaan vaikuttavia kriteereitä eikä tulkintaperiaatteita. Mikäli kysymys on yksinomaan työntekijän henkilöstä johtuvasta irtisanomisperusteesta, perusteen asiallisuutta ja painavuutta arvioidaan työntekijän henkilöön liittyvää irtisanomisperustetta koskevan TSL 7:2:n perusteella. Vastaavasti jos kysymys on taloudellisesta tai tuotannollisesta syystä johtuvasta irtisanomisesta, irtisanomisoikeus määräytyy TSL 7:3: ja 7:4:n perusteella.⁵¹

3.2.2 Individuaaliperusteiset päättämisperusteet

3.2.2.1 Työsopimuksen irtisanominen

Työsopimuksen irtisanominen on mahdollista toistaiseksi voimassaolevissa työsuhteissa. Määräaikaista työsopimusta ei ole mahdollista irtisanoa, elleivät työnantaja ja työntekijä ole nimenomaisesti tästä sopineet työsopimusta tehtäessä. Poikkeuksellisesti määräaikainen työsopimus voidaan irtisanoa työnantajan konkurssin ja saneerausmenettelyn yhteydessä. Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde voidaan päättää työsopimuksen irtisanomisella tai purkamisella. Työsopimuksen irtisanominen on yksipuolinen tahdonilmaisu, jolla joko työntekijä

⁴⁹ HE 157/2000 vp, s. 96, Kairinen (2009) s. 328, Koskinen *et al.* (2012a) s. 10, Koskinen *et al.* (2012b) s. 200, Parnila (2015) s. 14, Rautiainen *et al.* (2007) s. 224-225, Saarinen (2015) s. 316.

⁵⁰ Rautiainen *et al.* (2007) s. 224. Ks. Myös HE 157/2000 vp, s. 96.

⁵¹ HE 157/2000 vp, s. 96, Rautiainen *et al.* (2007) s. 224. Individuaali- ja kollektiiviperusteet voivat liittyä toisiinsa myös siten, että työnantaja pyrkii kiertämään individuaalista irtisanomissuojaa verhoamalla irtisanomisen taloudellisilla ja tuotannollisilla syillä. Ks. Tiitinen (2005) s. 76-77. Kirjoittajan näkökulman mukaan asia voi olla myös toisin päin. Työnantaja voi irtisanoa työntekijän henkilöön liittyvillä syillä, vaikka tosiasiallisena syynä työsuhteen päättämislle ovat taloudelliset tai tuotannolliset syyt. Työnantaja voi menettelyllään pyrkiä kiertämään kollektiiviperusteisiin liittyviä velvoitteita, kuten yhteistoimintalakiin perustuvien YT-neuvotteluiden käymisen tai TSL 6:6 mukaisen takaisinottovelvollisuuden.

tai työnantaja ilmaisee tarkoituksensa sopimussuhteen päättämiseen. Työnantajan yksipuolinen irtisanominen edellyttää kuitenkin lainmukaista irtisanomisperustetta. Työntekijän ei tarvitse perustella irtisanoutumistaan, mutta hänenkin on noudatettava irtisanomisaikaa. Irtisanominen sitoo sen toimittanutta osapuolta eikä se ole yksipuolisesti peruutettavissa.⁵²

Irtisanomisesta alkaa irtisanomisaika, jonka kuluttua työsuhde päättyy. Irtisanomisajalla tarkoitetaan täten irtisanomisen toimittamisen ja työsuhteen päättymisen välistä aikaa. Irtisanomisaikana työsuhde jatkuu normaalisti, ellei muuta ole sovittu. Tänä aikana ovat voimassa kaikki työsuhteeseen liittyvät sekä velvoitteet, kuten työn tekeminen ja palkan maksaminen.⁵³ Työnantaja voi kuitenkin päätöksellään vapauttaa työntekijän työntekovelvollisuudesta, jolloin työntekijän ei tarvitse irtisanomisaikana työskennellä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Tästä huolimatta työnantaja on velvollinen maksamaan työntekijälle irtisanomisajan palkan.

Työsopimuksen irtisanomisajan pituus määräytyy ensisijaisesti työsopimuksessa yhteisesti sovitun irtisanomisajan mukaisesti⁵⁴. Mikäli työnantaja ja työntekijä eivät ole sopineet irtisanomisajan pituutta, määräytyy irtisanomisaika TSL 3:6:n mukaan seuraavasti:

- 1) 14 päivää, jos työsuhde on jatkunut enintään yhden vuoden;
- 2) yksi kuukausi, jos työsuhde on jatkunut yli vuoden mutta enintään neljä vuotta;
- 3) kaksi kuukautta, jos työsuhde on jatkunut yli neljä mutta enintään kahdeksan vuotta;
- 4) neljä kuukautta, jos työsuhde on jatkunut yli kahdeksan mutta enintään 12 vuotta;
- 5) kuusi kuukautta, jos työsuhde on jatkunut yli 12 vuotta.

Työntekijän noudatettavat irtisanomisajat työsuhteen jatkuttua keskeytyksettä ovat:

- 1) 14 päivää, jos työsuhde on jatkunut enintään viisi vuotta;
- 2) yksi kuukausi, jos työsuhde on jatkunut yli viisi vuotta.

Työnantajan yksipuolinen työsuhteen päättäminen edellyttää irtisanomisperusteen olemassaoloa. TSL 7:2:n mukaan työntekijästä johtuvana tai hänen henkilöönsä liittyvänä asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena pidetään työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti

⁵² Koskinen *et al.* (2012a) s. 1, Äimälä *et al.* (2012) s. 155, Parnila (2015) s. 12. Työntekijän kieltäytyminen hyväksymästä irtisanomisen peruuttamista voidaan kuitenkin ottaa huomioon lainvastaisesta irtisanomisesta tuomittavaa korvausta mitoitettaessa. Ks. Rautiainen *et al.* (2007) s. 199-200.

⁵³ Koskinen *et al.* (2012a) s. 1, Rautiainen *et al.* (2007) s. 181.

⁵⁴ Vaikka irtisanomisajan pituus on lain mukaan sopimuksenvarainen asia (TSL 6:3), useimmat työehtosopimukset rajoittavat työnantajan ja työntekijän sopimisoikeutta. Ks. Äimälä *et al.* (2012) s. 156. Irtisanomisajasta ei myös tarvitse välttämättä ottaa erityistä mainintaa työsopimukseen, vaan viittaus työehtosopimukseen tai työsopimuslakiin riittää. Ks. Hietala *et al.* (2012) s. 123.

vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä. Myös sellaisten työntekijän henkilöön liittyvien työntekoaedellytysten olennainen muuttuminen, joiden vuoksi työntekijä ei enää kykene selviytymään työtehtävistään, voi olla asiallinen ja painava peruste irtisanoa työsopimus. Työsopimuslain mukaan syyn asiallisuutta ja painavuutta arvioitaessa on huomioitava työnantajan ja työntekijän olosuhteet kokonaisuudessaan.⁵⁵

TSL 3:1:n mukaan työntekijän velvollisuutena on tehdä työnsä huolellisesti noudattaen työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä työn suorittamisesta. Irtisanomisperusteiden arvioinnissa on huomioitava tämä työntekijän yleisvelvoite. Työnantaja voi irtisanoa työntekijän työsopimuksen työsopimusvelvoitteiden rikkomisen tai laiminlyönnin perusteella ainoastaan silloin, kun työntekijä on rikkonut työsuhteensa kannalta olennaisia velvollisuuksia. Rikkomuksella on oltava vaikutusta myös työntekovelvoitteeseen. Individuaaliperusteisessa irtisanomisessa on täten kyse työntekijän riskipiiriin kuuluvasta työntekijän menettelystä tai olosuhteen muutoksesta. Olennaisina voidaan pitää kaikkia työsopimuksesta ja laista ilmeneviä velvoitteita silloin, kun niillä on työntekijän ja työnantajan asema huomioon ottaen merkitystä. Työsopimuksen vastaisen toiminnan tai laiminlyönnin on vaikutettava niin vakavalla tavalla työnantajan ja työntekijän keskinäiseen asemaan sopimussuhteessa, että sopimussuhteen jatkamiselle ei enää ole edellytyksiä.⁵⁶ Vähäinen yleisvelvoitteen rikkominen ei oikeuta työsopimuksen irtisanomiseen.

Irtisanomisperusteen riittävyyden arvioinnissa on huomioitava, missä määrin työntekijä vastaa työsopimusvelvoitteistaan ja mihin asti ulottuu sekä työntekijän että työnantajan myötävaikutusvelvollisuus sopimussuhteen pysyvyyden edistämiseksi.⁵⁷ Irtisanomiskynnyksen ylityksessä on huomioitava työntekijän rikkeen laatu, vakavuus ja vaikutukset, työntekijän asema, työn luonne ja työolosuhteet, työntekijän suhtautuminen asiaan, työn teettämiseen liittyvät erityispiirteet, työnantajan asema sekä työoikeudelliset periaatteet, kuten työntekijän suojeleminen ja kohtuus. Hietala *et al.* mukaan irtisanomisperuste voi syntyä niin sanotusti "*kerrasta poikki*" tai vähitellen usean pienen rikkomuksen tai laiminlyönnin yhteissummaksi. "*Kerrasta poikki*" -tilanteella Hietala *et al.* tarkoittavat työntekijän niin vakavaa rikkomusta tai laiminlyöntiä, joka oikeuttaa irtisanomiseen ilman varoitusta.⁵⁸

⁵⁵ Ks. HE 157/2000 vp, s. 96-97.

⁵⁶ Parnila (2015) s. 14

⁵⁷ Tiitinen *et al.* (2012) s. 505.

⁵⁸ Hietala *et al.* (2013) s. 358-359, Moilanen (2010) s. 66-67, Tiitinen *et al.* (2012) s. 505.

Työntekijän henkilöön liittyvät irtisanomisperusteet voidaan karkeasti jakaa:

- 1) työsopimuslain tai työsopimuksen rikkomiseen, kuten alisuoriutumiseen tai aikaansaamattomuuteen
- 2) työntekijän työntekoaikojen muuttumiseen, esimerkiksi työkyvyttömyyteen tai heikentyneeseen ammattitaitoon
- 3) muuhun lain rikkomiseen.⁵⁹

Työsopimuslaista ja työsopimuksesta johtuvat velvoitteet nivoutuvat yleensä yhteen: rikkoessaan työsopimuslaissa säädettyjä velvoitteita työntekijä rikkoo samalla myös sopimusvelvoitteitaan. Työsopimuslaista tai työsopimuksesta johtuvien velvoitteiden rikkominen voi ilmetä esimerkiksi yksittäisen työtehtävän laiminlyöntinä, työtehtävän puutteellisena hoitona, huolimattomuutena tai passiivisuutena (aikaansaamattomuutena), luvattomana työstä poissaolona tai myöhästelynä. Irtisanomisperusteena voi myös olla työnantajan antamien määräysten noudattamatta jättäminen, epäasianmukainen käyttäytyminen, perusteeton työstä kieltäytyminen, työntekijän epärehellisyys, päihteiden käyttö tai luottamuspula. Myös kilpaileva toiminta sekä liike- ja ammattisalaisuuksien ilmaiseminen voivat oikeuttaa työnantajan työsopimuksen irtisanomiseen. Työsopimuksen irtisanominen työsopimusvelvoitteiden rikkomisen tai laiminlyönnin perusteella on sallittua ainoastaan silloin, kun menettely kohdistuu kyseisen työsuhteen kannalta olennaisina pidettäviin velvollisuuksiin.⁶⁰

Asiallinen ja painava syy työsopimuksen irtisanomiseen voi olla olemassa, jos työntekijän työntekoaikojen muuttuvat työsuhteen kestäessä niin paljon, että hän ei enää kykene suoriutumaan työtehtävistään. Työntekijän työntekoaikojen muuttuminen voi heikentää tai hävitä hänen fyysisessä, psyykkisessä tai sosiaalisessa työkyvyssään⁶¹ tapahtuneiden muutosten vuoksi.⁶²

Muussa laissa säädettyjen velvoitteiden rikkominen tai laiminlyönti voi myös oikeuttaa työsopimukseen irtisanomiseen. Jos työntekijä työ- tai vapaa-aikana syyllistyy sellaiseen rikokseen, jonka vuoksi hänen ja työnantajan välinen luottamussuhde heikentyy olennaisesti, työnantajalla voi olla peruste päättää työsopimus. Perusteen asiallisuuden ja painavuuden arvioinnissa merkitystä on muun muassa rikoksen tyyppillä, vakavuudella, siitä tuomittavalla

⁵⁹ Moilanen (2010) s. 66-67.

⁶⁰ HE 157/2000 vp, s. 97, Koskinen *et al.* (2012a) s. 11, Tiitinen *et al.* (2012) s. 506, Äimälä *et al.* (2012) s. 161-166.

⁶¹ Esimerkkejä sosiaalisen työkyvyn muutoksesta ovat työntekijälle tuomittu pitkäaikainen vapausrangaistus tai ajokielto, edellyttäen, että työntekijälle ei voida kohtuudella tarjota muuta työtä ajokiellon ajaksi. Ks. HE 157/2000 vp, s. 98, Saarinen (2015) s. 327.

⁶² HE 157/2000 vp, s. 97-98, Koskinen *et al.* (2012a) s. 12, Saarinen (2015) s. 327.

rangaistuksella ja rikoksen sovittamisesta kuluneella ajalla sekä toisaalta työntekijän työtehtävien tyypillä ja hänen asemallaan työnantajan organisaatiossa.⁶³

Irtisanominen on tehtävä kohtuullisen ajan kuluessa siitä, kun työnantaja sai tiedon irtisanomisperusteesta⁶⁴. Kohtuullinen aika arvioidaan tapauskohtaisesti. Oikeuskirjallisuudessa esitetyn mukaisesti kohtuullinen aika voisi olla vähintään muutama viikko, mutta ei kuitenkaan useita kuukausia. Tätä on perusteltu sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Työntekijän oikeusturvan kannalta ei ole kohtuullista, että työnantaja vetoaa useita kuukausia vanhoihin syihin irtisanomisen perusteena. Toisaalta työnantajalla on oltava vähintään muutama viikko aikaa harkita onko perusteet riittävät työntekijän irtisanomiseen. Jos irtisanomisperusteena on yksittäinen teko tai laiminlyönti, kohtuullinen aika lasketaan sen tulemisesta työnantajan tietoon. Mikäli irtisanomisperuste muodostuu useista seikoista tai työntekijän sopimusrikkomukset ovat jatkuvia, kohtuullinen aika lasketaan siitä, kun viimeisin peruste tuli työnantajan tietoon.⁶⁵

3.2.2.2 Työsopimuksen purkaminen

Työsopimuksen purkaminen on erityinen päättämisperuste, joka edellyttää TSL 8:1:n perusteella erittäin painavaa syytä. Kun työsopimus puretaan, työsuhde päättyy välittömästi vaikutuksiin. Purkaminen on työntekijän kannalta irtisanomista ankarampi toimenpide, koska siihen ei liity irtisanomisaikaa. Tämän vuoksi työsopimuksen purkamiseen tarvitaan painavammat perusteet kuin irtisanomiseen. Myös työntekijällä itsellään on oltava työsopimuslain mukainen purkamisperuste, jos hän haluaa purkaa työsopimuksen. TSL 8:1.2:n mukaan työntekijän purkioikeus edellyttää työnantajan työsopimuksesta tai laista johtuvia, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä. Työsopimuksen purkaminen on mahdollista sekä toistaiseksi voimassa olevassa että määräaikaisessa työsuhteessa. Työnantaja ei saa purkaa työsopimusta taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla.⁶⁶

Työnantajan yksipuolinen työsopimuksen purkaminen edellyttää erityisen painavaa syytä. Erittäin painavana syynä työsopimuksen purkamiselle voidaan työsopimuslain mukaan pitää työntekijän työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden niin vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä, että työnantajalta ei voida kohtuuden mukaan edellyttää sopimussuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa. Nykyisessä työsopimuslaissa ei ole

⁶³ HE 157/2000 vp, s. 97, Koskinen *et al.* (2012a) s. 11-12.

⁶⁴ HE 157/2000 vp, s. 101.

⁶⁵ Moilanen (2010) s. 71-72, Tiitinen (2005) s. 103.

⁶⁶ Moilanen (2010) s. 72-73, Rautiainen *et al.* (2007) s. 182, 223, Tiitinen *et al.* (2012) s. 653-654, Äimälä *et al.* (2012) s. 157.

luettelo purkamistilanteista. Tällä on pyritty ohjaamaan työnantajia harkitsemaan henkilökohtaisella perusteella tapahtuvaa päättämistä ensi sijassa irtisanomisen kautta.⁶⁷

Oikeuskirjallisuuden mukaan työsopimuksesta johtuvien velvoitteiden vakava laiminlyönti tai rikkominen voi ilmetä joko yleisenä velvoitteiden vastaisena menettelynä tai työsopimuksessa sovitun erityisveloitteen laiminlyöntinä tai rikkomisena. Olennaista on, että sopimuksen vastainen toiminta tai laiminlyönti vaikuttaa niin vakavasti sopijapuolten keskinäiseen asemaan sopimussuhteessa, että sopimussuhteen jatkamiselle ei enää ole edellytyksiä. Yleensä kyse on työsopimuksen pääveloitteen vastaisesta vakavasta menettelystä. Työntekijän menettelyn on loukattava työnantajaa niin vakavasti, että työnantajan ei kohtuuden mukaan voida edellyttää sietävän sopimusloukkausta. Lisäksi vaaditaan, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa.⁶⁸

Työsuhteen päättäminen purkamalla edellyttää aina riittävän moitittavaa sopijakumppanin käyttäytymistä, laiminlyöntiä tai menettelyä. Saarisen mukaan tilanteet, joissa työsopimus irtisanotaan tai puretaan, ovat yleensä samantyyppisiä. Tilanteiden ero tulee kuitenkin ilmi työntekijän käyttäytymisen törkeysasteessa. Mitä törkeämpi käytös tai laiminlyönti on kyseessä, sitä varmempaa on, että työnantajalla on irtisanomisen sijasta oikeus purkaa työsopimus.⁶⁹ *"Erittäin painava syy"* korostaa, että purkamiskynnys on korkeampi kuin irtisanomiskynnys⁷⁰.

Moilasan mukaan purkuperuste voi täytyä, jos työntekijä on vakavalla tavalla rikkonut työoikeudellisia velvoitteitaan, vaarantanut työturvallisuuden työpaikalla, rikkonut törkeällä tavalla kilpailevan toiminnan kieltoa tai vapaa-aikana syylistynyt rikolliseen tekoon, joka on heikentänyt vakavalla tavalla työntekijän ja työnantajan välistä luottamusta.⁷¹ Työnantajalla ei ole velvollisuutta antaa varoitusta ennen työsopimuksen purkamista. Purkamisen perusteena olevalta rikkomukselta edellytetään sellaista vakavuusastetta, että varoituksen ei ole katsottu olevan tarpeellinen. Työnantajalla ei samasta syystä ole myöskään velvollisuutta tarjota työntekijälle muuta työtä.⁷²

TSL 8:2:n mukaan työsopimuksen purkamisoikeus raukeaa, jos työsopimusta ei ole purettu 14 päivän kuluessa siitä, kun työnantaja sai tiedon purkamisperusteesta. Määräajan laskeminen alkaa hetkestä, jolloin työnantaja sai päätöksenteon kannalta riittävän tiedon asiasta. Jos

⁶⁷ Koskinen *et al.* (2012a) s. 12, Tiitinen *et al.* (2012) s. 655.

⁶⁸ Koskinen *et al.* (2012a) s. 11-12, Tiitinen *et al.* (2012) s. 656, Äimälä *et al.* (2012) s. 157-158.

⁶⁹ Saarinen (2015) s. 327.

⁷⁰ Bruun *et al.* (2012) s. 102.

⁷¹ Moilanen (2010) s. 72-73

⁷² Rautiainen *et al.* (2007) s. 229.

purkuoikeuden käyttö on estynyt pätevän syyn vuoksi, purkamisen saa toimittaa 14 päivän kuluessa esteen lakkaamisesta.⁷³

Työsuhde voi päättyä myös työsopimuksen purkamiseen koeajan perusteella⁷⁴. Koeaikapurun perusteella työsuhde päättyy välittömästi. Koeaika on sijoitettava työsuhteen alkuun ja sen tarkoituksena on saada selville työntekijän soveltuvuus työhön ja myös työn sopivuus työntekijälle. Koeaikapurku eroaa tavanomaisesta työsopimuksen purkamisesta siten, että siihen ei tarvita erityisiä perusteita. Riittävää on, että koeajasta on sovittu ja purku tapahtuu koeajan aikana. Purkuoikeutta voivat käyttää sekä työnantaja että työntekijä. Koeaikapurkua käytetään tavallisimmin silloin, kun työntekijän työsuoritus ei vastaa työnantajan odotuksia. Koeaikapurku ei kuitenkaan saa tapahtua syrjivillä tai koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisilla perusteilla.⁷⁵

3.2.3 Kollektiiviset päättämisperusteet

Työnantaja saa TSL 7:3:n perusteella irtisanoa työsopimuksen, jos tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Työnantajalla on kuitenkin ensisijaisesti velvollisuus TSL 7:4:n perusteella selvittää onko työntekijä irtisanomisen vaihtoehtona sijoitettavissa tai koulutettavissa toisiin tehtäviin⁷⁶.

Irtisanomisperusteen riittävyttä harkittaessa on huomioitava tarjolla olevan työn vähentymisen määrä ja kestoaika, työnantajan mahdollisuus tarjota työntekijälle muuta työtä ja tämän työn mahdollisesti edellyttämä koulutus. Työntekijälle on tarjottava työn päättyessä ensisijaisesti hänen työsopimuksensa mukaista vastaavaa työtä. Toissijaisesti työntekijälle on tarjottava muuta hänen koulutustaan, ammattitaitoaan tai kokemustaan vastaavaa työtä. Työnantajan on järjestettävä työntekijälle sellaista uusien tehtävien edellyttämää koulutusta, jota voidaan molempien sopijapuolten kannalta pitää tarkoituksenmukaisena ja kohtuullisena.⁷⁷

3.3 Kokonaisarviointi

Työsuhteen päättämisperusteen riittävyttä on arvioitava kaikkien tapauksessa ilmenevien seikkojen perusteella tehtävän kokonaisharkinnan pohjalta. Irtisanomisperusteen asiallisuutta ja

⁷³ TSL 8:2, Koskinen *et al.* (2012) s. 1, Äimälä *et al.* (2012) s. 158.

⁷⁴ Ks. TSL 1:4. Työsopimuksen purkamista ennen työsuhteen alkamista ei arvioida koeaikapurkusäännöksen vaan normaalien päättämissäännösten perusteella, ks. KKO 1992:100.

⁷⁵ Koskinen *et al.* (2012a) s. 1, Äimälä *et al.* (2012) s. 158.

⁷⁶ Muun työn tarjoamisvelvollisuus ulottuu myös yrityksiin, joissa työnantaja tosiasiallisesti käyttää henkilöstöasioissa määräysvaltaa omistuksen, sopimuksen tai muun järjestelyn perusteella. Ks. TSL 7:4.3.

⁷⁷ Koskinen *et al.* (2012a) s. 13

painavuutta arvioitaessa on otettava huomioon työnantajan ja työntekijän olosuhteet kokonaisuudessaan. Irtisanomisperuste ei myös saa olla ristiriidassa työnantajan lojaliteettivelvoitteen kanssa. Irtisanomisen vaihtoehtona työnantajan on myös selvitettävä onko työntekijälle tarjottavissa muuta työtä.⁷⁸

Yksilöperusteisen irtisanomisen arvioinnissa vaikuttavia seikkoja voivat olla esimerkiksi työntekijän rikkeen laatu ja vakavuus, työntekijän asema, koulutustaso ja hänen suhtautuminen tekoonsa tai käyttäytymiseensä, työn luonne, työn teettämiseen liittyvät erityispiirteet ja työnantajan asema.⁷⁹ Myös työsopimuksen purkuperusteen olemassaolo on arvioitava kokonaisuutena. Tällöin huomioon otettavia seikkoja ovat lisäksi osapuolten asema, loukkauksen laatu ja sopimussuhteen erityispiirteet.⁸⁰

Arvioinnissa voi toisinaan olla yhtä aikaa niin työntekijästä johtuvia kuin taloudellisia ja tuotannollisia syitä. Näissä ja rajatapauksissa korostuu kokonaisarvioinnin merkitys. Kokonaisarvio voi myös johtaa lievempiin ratkaisuihin, kuten varoituksen antamiseen tai siihen, että työntekijälle annetaan kohtuullinen aika hakeutua toisen työnantajan palvelukseen.⁸¹

Henkilökohtaisia päättämisperusteita koskevat työsopimuslain säännökset on säännelty korostaen sopimuksen irtisanomista. Laissa korostetaan lisäksi varoituksen ja muun työn tarjoamisen avulla työnantajan velvollisuutta ylläpitää työsuhdetta. Koska purkamisen edellytykset ovat ankarammat kuin irtisanomisen, työnantaja voi halutessaan aina käyttää purun sijasta lievempää toimenpidettä eli irtisanomista.⁸²

3.4 Työsopimuksen raukeaminen

Työsuhteen raukeamisella tarkoitetaan työsuhteen päättymistä itsestään, ilman työnantajan tai työntekijän nimenomaista päätöstä tai tahdonilmaisua. Työsopimussuhde voi poikkeuksellisesti raueta esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijän jälkeensä katsotaan lopettaneen työntekijän jossakin aikaisemmassa vaiheessa ilman työstä irtisanoutumista. Työsopimuslaissa ei ole erityisiä työsuhteen raukeamista koskevia säännöksiä. Äimälä *et al.* mukaan työsuhteen katsotaan raukeavan itsestään työkyvyttömyyseläketapauksissa, jos työntekijälle on myönnetty täysi työkyvyttömyyseläke toistaiseksi.⁸³

⁷⁸ Hietala *et al.* (2013) s. 353, Koskinen *et al.* (2012a) s. 12, Parnila (2015) s. 14-15.

⁷⁹ Koskinen *et al.* (2012a) s. 12, Parnila (2015) s. 14-15.

⁸⁰ Moilanen (2010) s. 73.

⁸¹ Hietala *et al.* (2013) s. 353.

⁸² Koskinen *et al.* (2012a) s. 12, Äimälä *et al.* (2012) s. 158, Koskinen *et al.* (2012b) s. 201.

⁸³ Koskinen *et al.* (2012a) s. 2, Äimälä *et al.* (2012) s. 160.

Korkein oikeus on oikeuskäytännössään todennut, että sopimusoikeudessa sopimuksen raukeamisella on tarkoitettu tilannetta, jossa sopimussidonnaisuus lakkaa osapuolten tahdosta riippumattomasta syystä jonkin ulkopuolisen syyn estäessä sopimusvelvoitteen täyttämisen. Työsopimus voi myös poikkeuksellisesti raueta, jos työntekijän edellytykset sopimusvelvoitteensa täyttämiseen eli työn tekemiseen voidaan todeta lopullisesti menetetyiksi.⁸⁴

3.5 Työsuhteen päättämistä koskevat menettelyohjeet

3.5.1 Työsuhteen ylläpitovelvollisuus

Työsopimuslaissa on korostettu työnantajan velvollisuutta ylläpitää työsuhteiden pysyvyyttä. Työsuhteen päättämiskynnyksen asettamisen lisäksi tämä korostuu työnantajan velvoitteessa tarjota muuta työtä irtisanomisen vaihtoehtona. Työsuhteiden ylläpitovelvoite koskee sekä henkilökohtaisilla että taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla tapahtuvia päättämisiä.⁸⁵

Työnantajalla on myös ylläpidon lisäksi velvollisuus edistää työsuhteiden pysyvyyttä. Työnantajan on esimerkiksi huolehdittava henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja työntekijöiden työkyvystä. Vastuulliseen henkilöstösuunnitteluun kuuluu henkilöstön kehittäminen siten, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa tai tehtävää työtä kehitettäessä.⁸⁶

3.5.2 Varoitus

TSL 7:2.3:n mukaan työnantajan on ennen työsopimuksen irtisanomista varoituksella annettava työntekijälle mahdollisuus korjata menettelynsä. Varoituksen antaminen koskee vain irtisanomista henkilöön liittyvillä syillä. Varoituksen on oltava todisteellinen ja sellainen, että työntekijä ymmärtää sen viimeiseksi varoitukseksi. Varoitus on annettava tiedoksi myös luottamusmiehelle, mikäli työehtosopimus sitä edellyttää.⁸⁷ Varoituksen antamisen jälkeen työntekijällä tulee olla tosiasiallinen mahdollisuus korjata menettelynsä. Tämä tarkoittaa

⁸⁴ KKO 2010:95. Tapauksessa työnantaja oli irtisanonut taloudellisin ja tuotannollisin perustein kahden työntekijänsä työsopimukset päättymään irtisanomisajan kuluttua. Työntekijöillä ei ollut irtisanomisaikana työntekovelvoitetta. Työntekijät olivat irtisanomisaikana aloittaneet toisen työnantajan palveluksessa. Kysymys oli siitä, olivatko työntekijöiden työsopimukset rauenneet ja oliko työnantaja velvollinen maksamaan irtisanomisajan palkan. KKO totesi, että kyse ei ollut työsopimusten raukeamisesta ja työnantaja oli velvollinen maksamaan työntekijöille irtisanomisajan palkan heidän työllistymisestä huolimatta.

⁸⁵ Koskinen *et al.* (2012a) s. 8.

⁸⁶ Moilanen (2010) s. 35-36.

⁸⁷ Saarinen (2015) s. 335-336, Parnila (2015) s. 15.

tapauskohtaisesti määräytyvää kohtuullista aikaa. Laissa ei ole määritelty irtisanomiseen oikeuttavaa varoitusten määrää, vaan tämä on työnantajan harkinnassa.⁸⁸

Varoituksen myötä työntekijä saa tiedon, kuinka vakavana rikkomuksena työnantaja pitää hänen menettelyään. Varoitus on ennakkomuistutus siitä, millä tavoin työnantaja tulee reagoimaan varoituksessa tarkoitetun sopimusrikkomuksen tai laiminlyönnin toistuessa. Taustalla on ajatus siitä, että työntekijä ei välttämättä ymmärrä rikkomuksensa vakavuutta työnantajan näkökulmasta. Varoituksella työnantaja tekee asian selväksi ja antaa vielä työntekijälle mahdollisuuden korjata menettelynsä ja käyttäytymisensä. Varoituksen antamisvelvollisuuden perusteena on myös se, että lainsäätäjällä on pitänyt työpaikan menetystä niin raskaana seuraamuksena, että sitä ei yksittäisen rikkomuksen vuoksi pitäisi yleensä soveltaa, ellei rikkomus ole vakava.⁸⁹

Varoitus myös tarkoittaa sitä, että edellytykset työsopimussuhteen jatkamiselle ovat vielä olemassa. Varoituksen antamisen jälkeen työnantaja ei enää voi samalla perusteella toimia toisin eli irtisanoa työsopimusta, koska varoituksen antaminen merkitsee kyseissä tilanteissa luopumista irtisanomisoikeudesta ja mahdollisuuden antamista työntekijälle. Varoitus sisältää täten ehdollisen anteeksiannon; työntekijän menettelystä ei koidu seuraamuksia, jos moitittava menettely ei toistu. Tilanne on toinen, mikäli työnantaja saa tietää rikkomuksen olleen vakavampi, jolloin työsopimus voidaan tiedon tultua työnantajan tietoon kohtuullisen ajan kuluessa irtisanoa.⁹⁰

TSL 7:2.5:ssa on säädetty mahdollisuudesta päättää työntekijän työsuhde ilman varoituksen antamista. Työsuhteen irtisanominen ilman varoitusta on mahdollista vain poikkeuksellisesti. Varoitusmenettelyä ei tarvitse noudattaa, jos irtisanomisen perusteena on niin vakava työsuhteeseen liittyvä rikkomus, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista. Saarisen mukaan tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi väkivalta toista työntekijää tai työnantajan edustajaa kohtaan sekä epärehellisyys työssä. Myös tilanteissa, joissa työntekijän on ilman varoitustakin tullut ymmärtää menettelynsä moitittavuus, irtisanominen ei edellytä varoituksen antamista.⁹¹

Vakiintunutta varoituskäytäntöä on sovellettava johdonmukaisesti ja tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihin. Jos yrityksessä on ollut käytäntönä antaa ensin suullinen huomautus, tämän

⁸⁸ HE 157/2000 vp, s. 101, Hietala *et al.* (2013) s. 368.

⁸⁹ HE 157/2000 vp, s. 101, Hietala *et al.* (2013) s. 368, Rautiainen *et al.* (2007) s. 226, Saarinen (2015) s. 335-336.

⁹⁰ Hietala *et al.* (2013) s. 368, Moilainen (2010) s. 69.

⁹¹ HE 157/2000 vp, s. 101, Saarinen (2015) s. 335-336, Rautiainen *et al.* (2007) s. 226.

jälkeen kirjallinen varoitus ja vasta tämän jälkeen ryhtyä työsuhteen päättämiseen, on käytäntöä sovellettava kaikkiin työntekijöihin samoilla edellytyksillä. Annettuun varoitukseen on mahdollista vedota, jos työntekijä toistaa saman tai samantyyppisen rikkeen. Jos rikkomuksen laatu on uusi, työntekijälle on annettava uusi varoitus. Työsopimuslaissa ei ole säännöksiä varoituksen vanhentumisesta. Hallituksen esityksessä on nimenomaisesti todettu, että varoituksen vanhentumiselle ei voida esittää säädettäväksi täsmällistä määräaika, koska varoitusta koskevan säännöksen tarkoituksena on toimia joustavana, kokonaisharkintaa edellyttävänä normina⁹². Varoitus ei siten vanhene, mutta sen teho ja todistusvoima heikkenevät ajan kuluessa. Oikeuskirjallisuudessa on esitetty, että varoituksen voitaisiin katsoa vanhenevan vuodessa.⁹³

3.5.3 Kuulemisvelvoite

Työsopimuslain 9:2:n mukaan työnantajan on ennen kuin hän irtisanoo tai purkaa työntekijän työsopimuksen varattava työntekijälle tilaisuus tulla kuulluksi työsuhteen päättämisen syistä. Työntekijällä on kuulemistilaisuudessa oikeus käyttää avustajaa. Lain säännöksen tarkoituksena on antaa työntekijällä tilaisuus esittää oma käsityksensä työsopimuksen päättämisperusteista. Kuulemisvelvollisuus koskee tilanteita, joissa työntekijä irtisanoaan hänestä itsestään johtuvilla perusteilla sekä myös koeaikapurkua ja työsopimuksen purkamista. Kuulemisvelvollisuus ei koske määräaikaisen työsopimuksen päättymistä silloin, kun sopimus päättyy määräajan umpeutumisen perusteella⁹⁴. Työntekijän on puolestaan varattava työnantajalle tilaisuus tulla kuulluksi, ennen kuin hän itse purkaa työsopimuksensa työnantajan olennaisen sopimusrikkomuksen vuoksi.⁹⁵

Kuulemismenettelystä ei ole laissa tarkempia ohjeita; se voi olla suullinen tai kirjallinen. Työntekijällä on oikeus käyttää kuulemistilaisuudessa avustajaa, esimerkiksi lakimiestä, työtoveria tai luottamusmiestä. Kuulemistilaisuudessa työntekijällä on oikeus saada tiedot työsuhteen päättämisen perusteista ja mahdollisuus esittää asiassa oma näkemyksensä. Kuulemistilaisuudessa on mahdollista esittää myös oikeudellisia arvioita työsuhteen päättymisestä, mutta se ei kuitenkaan ole kuulemismenettelyn keskeisin tarkoitus⁹⁶. Kuulemismenettelyn keskeinen tarkoitus on, että mahdolliset asiatietoja koskevat

⁹² HE 157/2000 vp, s. 101.

⁹³ Hietala *et al.* (2013) s. 370, Moilainen (2010) s. 70, Rautiainen *et al.* (2007) s. 226-227, Saarinen (2015) s. 336.

⁹⁴ Kuulemisvelvollisuus on, jos määräaikainen työsopimus on sovittu irtisanomisvaraiseksi ja työnantaja aikoo irtisanoa työsopimuksen tähän sopimusehtoon nojautuen. Ks. Tiitinen *et al.* (2012) s. 678 ja KKO 2006:4.

⁹⁵ TSL 9:2, Äimälä *et al.* (2012) s. 168

⁹⁶ HE 157/2000 vp, s. 112.

väärinkäsitykset saadaan oikaistua ja työsuhteen jatkamis- tai päättymisedellytysten harkinta tehdään huolellisesti.⁹⁷

Työnantajan kuulemisvelvollisuus ei ole ehdoton. Työnantaja on täyttänyt kuulemisvelvollisuutensa, kun työntekijälle on *varattu tilaisuus* tulla kuulluksi, vaikka työntekijä ei olisi tätä tilaisuutta käyttänytkään. Myös tapauksissa, joissa kuuleminen estyy työntekijästä itsestään johtuvasta syystä tai häneen liittyvistä olosuhteista, kuten sairastumisesta, työnantajan ei katsota menetelleen väärin irtisanoessaan työntekijän. Kuulemisvelvollisuuden laiminlyönnistä ei ole seurauksena työsopimuksen päättämisen pätemättömyys. Kuulemisvelvollisuuden laiminlyönyt työnantaja voidaan kuitenkin velvoittaa maksamaan tavanomaista suurempi korvaus, jos työsopimuksen päättäminen todetaan muutoin lain vastaiseksi.⁹⁸

3.5.4 Muun työn tarjoamisvelvollisuus

Työnantajan velvollisuutena on kuulemisvelvoitteen jälkeen selvittää onko irtisanominen vältettävissä sijoittamalla työntekijä muuhun työhön TSL 7:2.4:n mukaisesti. Mikäli irtisanomisen perusteena on kuitenkin niin vakava työsuhteeseen liittyvä rikkomus, että työnantajalta ei voida kohtuuden mukaan edellyttää sopimussuhteen jatkamista, työnantajan ei tarvitse tarjota muuta työtä.⁹⁹

Muun työn tarjoamisvelvollisuus liitetään usein taloudellisiin ja tuotannollisiin syihin liittyviin irtisanomistilanteisiin. Työn tarjoamisvelvollisuus ei kuitenkaan koske pelkästään tuotannollisia ja taloudellisia irtisanomisia, vaan se voi tulla kysymykseen myös työntekijän henkilöön liittyvissä irtisanomisissa. Selvitysvelvollisuus koskee tilanteita, joissa irtisanomisperuste liittyy työntekijän henkilöön, mutta työntekijä ei ole syylistynyt niin moitittavaan menettelyyn tai laiminlyöntiin, että sen voitaisiin katsoa vaikuttavan sopimussuhteen jatkamisen edellytyksenä olevaan luottamukseen. Tällainen tilanne on käsillä esimerkiksi irtisanomisuuskaisissa työkyvyn alentumistapauksissa tai tapauksissa, joissa ammattitaidoltaan pätevä työntekijä osoittautuu sopimattomaksi asiakaspalvelutehtäviin.¹⁰⁰

Työnantajalla ei ole muun työn tarjoamisvelvollisuutta, jos irtisanominen johtuu työntekijän tahallisesta menettelystä. Jos työntekijä on tahallisesti toiminut vastoin työnantajan määräyksiä

⁹⁷ Tiitinen *et al.* (2012) s. 679, Äimälä *et al.* (2012) s. 168

⁹⁸ Moilanen (2010) s. 71, Tiitinen *et al.* (2012) s. 679-680, Äimälä *et al.* (2012) s. 168.

⁹⁹ TSL 7:2.5, Koskinen *et al.* (2012a) s. 10.

¹⁰⁰ HE 157/2000 vp, s. 101, Rautiainen *et al.* (2007) s. 227-228.

tai kieltäytynyt työtehtävistään, työsuhteen jatkumisen edellytyksenä olevan luottamuksen voidaan katsoa puuttuvan eikä työsuhteen jatkamiselle ole edellytyksiä.¹⁰¹

3.6 Korvaus työsuhteen perusteettomasta päättämisestä

Työnantajan on maksettava työntekijälle korvausta, jos työsuhteen päättäminen todetaan lainvastaiseksi. TSL 12:2:n mukaan korvauksena on suoritettava vähintään kolmen ja enintään 24 kuukauden palkkaa vastaava määrä. Luottamusmiehelle ja luottamusvaltuutetulle suoritettavan korvauksen enimmäismäärä on kuitenkin 30 kuukauden palkkaa vastaava määrä. Korvauksen alaraja, kolmen kuukauden vähimmäismäärä, voidaan alittaa neljässä eri tilanteessa: 1) taloudellisissa ja tuotannollisissa irtisanomisissa, 2) irtisanomisissa saneerausmenettelyn yhteydessä, 3) koeaikapuruissa sekä 4) sellaisissa työsopimuksen purkamisissa, joissa on kuitenkin ollut irtisanomisperuste olemassa. Näissä tilanteissa korvaukselle ei ole olemassa lakisääteistä vähimmäismäärää.¹⁰²

Korvauksen suuruus määritellään kussakin yksittäistapauksessa erikseen. Periaatteena on, että mitä vähemmän perusteita työsopimuksen päättämiselle on ollut, sitä korkeampi on tuomittava korvaus. Korvauksen suuruuteen vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten työttömyyden kesto ja ansionmenetykset, työsuhteen kesto, työntekijän ikä ja työllistymismahdollisuudet, työnantajan menettely työsopimusta päätettäessä, työntekijän itsensä antama aihe työsopimuksen päättymiseen sekä työnantajan ja työntekijän olot yleensä.¹⁰³

Työsopimuksen päättämisen laillisuus ratkaistaan viime kädessä tuomioistuimessa. Kannetta voidaan ajaa joko yleisessä alioikeudessa tai työtuomioistuimessa. Työtuomioistuinta voidaan käyttää silloin, kun työsopimuksen päättämisen perusteet on määritelty työehtosopimuksessa ja näitä työehtosopimusmääräyksiä katsotaan asiassa rikotun. Työsuhteen päättämisestä on yleensä säännöksiä sekä työehtosopimuksessa että työsopimuslaissa. Työntekijä voi usein valita kummassa tuomioistuimessa juttu käsitellään. Kanteen ajaminen työtuomioistuimessa kuitenkin edellyttää, että riita-asiasta on ensin neuvoteltu sekä työpaikalla että työnantaja- ja työntekijäliiton välillä. Kanne työsuhteen perusteettomasta päättämisestä on nostettava kahden vuoden kuluessa työsuhteen päättymisestä TSL 13:9:n mukaisesti.¹⁰⁴

¹⁰¹ Rautiainen *et al.* (2007) s. 228.

¹⁰² TSL 12 luku, Tiitinen *et al.* (2012) s. 727, Äimälä *et al.* (2012) s. 171.

¹⁰³ TSL 12 luku, Tiitinen *et al.* (2012) s. 728-729, Äimälä *et al.* (2012) s. 171.

¹⁰⁴ Äimälä *et al.* (2012) s. 170-171.

4 Alisuoriutuminen työsuhteen päättämisperusteena

4.1 Työntekijän alisuoriutuminen ja aikaansaamattomuus

TSL 3:1:n mukaan työntekijän yleisenä velvollisuutena on tehdä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja toimivaltansa mukaisesti antaa työn suorittamisesta. Työntekijä on täten velvollinen noudattamaan häneltä kohtuudella vaadittavaa huolellisuutta ilman nimenomaista sopimusmääräystä¹⁰⁵. Työnantajalla on myös oikeus edellyttää työntekijältä riittävää aktiivisuutta työtehtävien hoitamisessa¹⁰⁶. Työsuhteen päättäminen aikaansaamattomuuteen vedoten voi olla mahdollista, jos työntekijän työ ei etene riittävän joutuisasti ja työntekijä on ollut tietoinen häneltä vaadittavasta työtahdista. Aikaansaamattomuus on kuitenkin voitava lukea kyseisen työntekijän syyksi vikana tai laiminlyöntinä. Alisuoriutumisen on myös oltava jatkuva ja työnantajan on tullut lähtökohtaisesti puuttua asiaan huomautuksin ja varoituksin. Periaatteet koskevat myös johtavassa asemassa työskentelevän työntekijän työsuhteen päättämisestä.¹⁰⁷ Aikaansaamattomuus voi täten tietyissä tilanteissa muodostaa irtisanomisperusteen, edellyttäen, että työntekijän laista tai työsopimuksista johtuvien velvoitteiden rikkominen on ollut olennaista TSL 7:2:n mukaisesti.¹⁰⁸

Velvoitteiden rikkomisen tai laiminlyönnin vakavuuden arviointiin vaikuttavat täyttämättä jätettyjen tehtävien lukumäärä ja tekemättömän työn määrä suhteessa työntekijän koko tehtäväkenttään tai työntekijän teholliseen työaikaan. Työtehtävien laiminlyöntiä tai puutteellista työsuoritusta on mahdollista arvioida vertaamalla alisuoriutuneen työntekijän suoritusta muiden työntekijöiden vastaaviin suorituksiin tai työpaikan yleiseen "työtahtiin". Arvioinnissa voidaan myös huomioida, mitä työntekijältä voidaan asemansa perusteella keskimäärin odottaa huomioiden työntekijän aikaisempi työkokemus, työssäoloaika ja aikaisemmat työsuoritukset. Myös työtehtävien laadulla on merkitystä; esimerkiksi sillä kuuluuko työn luonteeseen esimerkiksi mahdollinen epäonnistuminen.¹⁰⁹

Aikaansaamattomuuden arvioinnissa on myös huomioitava yleiset työvelvoitteen rikkomisen tai laiminlyönnin arviointiin vaikuttavat seikat; kuten vian tai laiminlyönnin aste, alisuoriutumisen

¹⁰⁵ Kallio (1978) s. 167.

¹⁰⁶ Ks. TT 1994-12. Tapauksessa todettiin, että työntekijä ei ollut kaikilta osin osoittanut työssään sellaista oma-aloitteisuutta ja ripeyttä, mitä työnantaja oli työsuostuksesta tehtäessä edellyttänyt. Irtisanominen katsottiin tästä huolimatta perusteettomaksi.

¹⁰⁷ Kallio (1978) s. 168-169, Koskinen (1990) s. 75, 79 Koskinen (1993) s. 105, Rautiainen *et al.* (2007) s. 237.

¹⁰⁸ Rautiainen *et al.* (2007) s. 237.

¹⁰⁹ Tiitinen *et al.* mainitsevat esimerkkinä suunnittelutyön sellaisesta työstä, jonka luonteeseen voi liittyä mahdollisuus epäonnistumiseen. Tiitinen *et al.* (2012) s. 506-507.

kesto, tahallisuus ja toistuvuus sekä työnantajan että työntekijän suhtautuminen työntekijän aikaansaamattomuuteen. Arviointiin vaikuttavat myös työnantajan toimiala, työnantajan tietoisuus työntekijän työkyvystä sekä työnantajan antamat varoitukset ja niistä mahdollisesti seurannut työntekijän käyttäytymisen muutos. Merkitystä voidaan myös antaa työntekijän kehittymiselle suhteessa työsopimuksen tekoajan edellytyksiin.¹¹⁰

Työtuomioistuimen ratkaisussa *TT 1983-103* työnantajalla oli peruste irtisanoa työntekijän työsopimus, koska työntekijä oli laiminlyönyt suorittaa hänelle määrätyn varaosien inventoinnin asetetussa määräajassa. Työntekijällä oli ollut mahdollisuus suorittaa investointi muiden työtehtävien estämättä. Työntekijälle oli myös annettu huomautus inventoinnin suorittamisesta ennen määräajan umpeen kulumista. Kirjoittajan näkemyksen mukaan irtisanomisperuste oli työntekijän aikaansaamattomuus ja puutteellinen työteho. Aikaansaamattomuus myös johtui työntekijästä johtuvista syistä, jonka johdosta työnantajalla oli painava ja asiallinen peruste työntekijän työsopimuksen irtisanomiselle.

Puutteellisen työn suorituksen seuraukset voivat ilmetä myös työn määrässä. Työnantaja odottaa työsuoritukselta huolellisuutta ja joutuisuutta. Huolellisuusvelvollisuus voi tällöin asettua vastakkain työsuoritukselta edellytettävän joutuisuuden kanssa.¹¹¹ Määrällisesti puutteellinen työsuoritus on sopimusoikeudellisesti tulkittavissa osasuoritukseksi. Yleisen sopimusoikeuden lähtökohta on, että sopimuksen osapuolella on oikeus kieltäytyä vastaanottamasta osasuoritusta ja vaatia sopimuskumppaniltaan virheetön kokonaissuoritus. Työnteolta inhimillisenä toimintana ei kuitenkaan voida edellyttää virheettömyyttä kaikissa olosuhteissa. Työnantajalla ei kohtuusnäkökohtiin vedoten ole oikeutta kieltäytyä vastaanottamasta puutteellista työsuoritusta; riippumatta virheen laadusta, määrästä tai muista siihen vaikuttavista seikoista. Kallion mukaan työnantajalla kuitenkin olisi oikeus vetoamalla puutteelliseen työsuoritukseen kieltäytyä vastaanottamasta *määrättyä työtä* koskevaan sopimukseen perustuvaa suoritusta, mikäli työsuorituksen puutteellisuus on olennaista ja suorituksen vaatimustaso oli riittävän selvästi ennalta määrätty. Puutteellinen työsuoritus harvoin kuitenkin merkitsee edes olennaista haittaa työnantajan koko yritystoiminnalle. Vähäinen puutteellisuus työsuorituksessa ei täten muodosta työsopimuksen päättämisperustetta.¹¹²

Epätasällisyydet työnantajan vastuupiiriin kuuluvien asioiden järjestämisessä ja työorganisaation vastuusuhteissa voivat vaikuttaa työntekijältä edellytettävään

¹¹⁰ Koskinen (1990) s. 79, Parnila (2015) s. 20, 23.

¹¹¹ Erityisesti positioissa, joissa palkkaus perustuu suorituspalkka- ja provisiojärjestelmään, voi syntyä ristiriita työskentelyn nopeuden ja suorituksen huolellisuuden välillä. Kallio (1978) s. 167-168.

¹¹² Kallio (1978) s. 168-169, Koskinen (1990) s. 75, 79, Koskinen (1993) s. 105, Koskinen *et al.* (2012a) s. 92.

huolellisuusveloitteeseen ja irtisanomisperusteen riittävyyden arviointiin¹¹³. Turun hovioikeuden ratkaisu *THO S 07/2492* käsitteli työntekijän aikaansaamattomuutta koskien tavaroiden keräystyötä ja sen pisteyttämistä. Pisteytysjärjestelmään perustuvan tavoiteseurannan perusteella ei ollut mahdollista tehdä luotettavia päätelmiä työntekijän työtehosta, koska pisteytysjärjestelmä perustui pistokokeisiin ja oli muutenkin puutteellinen. Asiassa oli osittain kyse myös työntekijän omasta laiminlyönnistä, koska työntekijä ei ollut noudattanut kaikkia työnantajan ohjeistuksia pisteytysjärjestelmään liittyen. Ratkaisussa tavoiteseurannalle annettiin merkitystä ainoastaan siltä osin kuin se pystyi osoittamaan työntekijän työsuorituksen selvästi alittaneen häneltä edellytetyn työtehon. Tämä koski ainoastaan viimeistä eli välittömästi työntekijän työsopimuksen irtisanomista edeltänyttä tavoitemittausta, jonka osalta työntekijän todettiin jääneen alle asetetun tavoitteen.

Todistajien kertomuksen mukaan työntekijän työtahti ei ollut poikennut muiden työntekijöiden työtahdista. Työntekijän työsuoritus oli verrattavissa muihin työntekijöihin. Näiden syiden vuoksi hovioikeus katsoi jääneen näyttämättä, että työntekijän työsuoritus olisi ollut aikaansaamatonta tavalla, että työnantajalla olisi sen perusteella ollut oikeus irtisanoa työsopimus. Hovioikeus huomioi työntekijän työsuorituksen alittumisen korvauksen määrässä. Työntekijän todettiin antaneen myös itse aiheutta työsopimuksensa päättämiseen, kun hänen työsuorituksensa oli alittanut työsopimuksen irtisanomista edeltäneessä tavoitemittauksessa hyväksyttävän tason. Työntekijälle maksettavaa korvausta alennettiin hovioikeusvaiheessa kuudesta kuukaudesta kolmen kuukauden palkkaa vastaavaan määrään¹¹⁴.

Tuomioistuimen päätökseen vaikutti olennaisesti työnantajan puutteellinen pisteytysjärjestelmä, joka vaikeutti työtehon seuraamista. Työsuhteen päättämistä koskevissa oikeudenkäynneissä työnantajalla on todistustaakka irtisanomisperusteen riittävyydestä. Tapauksessa työnantaja ei pisteytysjärjestelmän puutteiden vuoksi pystynyt luotettavasti näyttämään työntekijän työtehon alittumista siten, että TSL 7:2:n irtisanomiskynnys olisi ylittynyt. Mielenkiintoinen kysymys on, olisiko irtisanominen katsottu työsopimuslain mukaiseksi, jos pisteytysjärjestelmä ja tavoiteseuranta olivat olleet luotettavat ja aukottomat? Tuomioistuimen ratkaisussa merkitystä seurantajärjestelmälle annettiin siltä osin kuin se pystyi luotettavasti osoittamaan työntekijän aikaansaamattomuuden. Paremmalla (ei pistokokeisiin perustuvalla) seurantajärjestelmällä irtisanominen olisi kirjoittajan näkemyksen mukaan voitu todeta työsopimuslain mukaiseksi.

¹¹³ Kallio (1978) s. 168, Koskinen (1990) s. 79.

¹¹⁴ Työntekijän mielestä tosiasiallinen syy hänen erottamiseensa oli ollut hänen sairauslomansa, josta käräjäoikeus oli samaa mieltä. Hovioikeus ei yhtynyt tähän, mikä myös vaikutti korvauksen määrään alentavasti.

Ratkaisu osoittaa, että seurantajärjestelmien epätäsmällisyydet voivat vaikuttaa siihen, että irtisanomisperuste ei täyty.

4.2 Tavoitteiden saavuttamatta jääminen

Tavoitteella voidaan tarkoittaa määrällistä tai laadullista tavoitetta, erittäin yleisiä ovat erilaiset myyntityössä käytettävät tulostavoitteet. Tavoitteen saavuttamatta jääminen voi heikentää työnantajan ja työntekijän välistä sopimussidonnaisuuden periaatetta niin olennaisesti, että tavoitteen saavuttamatta jääminen muodostaa irtisanomisperusteen. Tavoitteen saavuttamatta jäämisen arvioinnissa on mahdollista antaa merkitystä myös subjektiivisille selvityksille, kuten työilmapiiritutkimuksille tai muille vastaaville selvityksille. Subjektiiviset selvitykset eivät yksinään riitä työsuhteen päättämisen perusteeksi.¹¹⁵

Kouvolan hovioikeuden ratkaisussa *KouHO S 06/226* työnantaja oli irtisanomisperusteen riittävyttä selvittäessä tukeutunut henkilökunnalle tehtyyn ilmapiirikyselyyn, joka oli osoittanut, että työilmapiirin parantumista ei ollut tapahtunut. Työntekijälle oli myös annettu varoitus epäasiallisesta käyttäytymisestä. Ilmapiirikyselyn tuloksesta oli pääteltävissä, että työilmapiiri oli samanlainen kuin ennen varoitusmenettelyn alkamista. Tuomioistuin päätyi kuitenkin kokonaisarviossa siihen, että työnantajalla ei ollut riittäviä perusteita työntekijän irtisanomiselle, vaikka työntekijän pitkään jatkunut epäasiallinen käyttäytyminen oli ollut hyvin moitittavaa. Tapaus osoittaa, että pelkkä ilmapiiritutkimus ei ole riittävä selvitys olennaisten velvoitteiden saavuttamisen arvioinnissa.

Tavoitteiden saavuttamatta jääminen on voitava lukea työntekijän syyksi vikana tai laiminlyöntinä, jotta tavoitteen saavuttamatta jääminen soveltuu irtisanomisperusteeksi. Irtisanomisperusteen arvioinnissa on selvitettävä, mistä tavoitteen saavuttamatta jääminen on johtunut. Työntekijän vian ja laiminlyönnin eli tavoitteen saavuttamatta jäämisen on oltava olennainen. Olennaisuuden arviointiin vaikuttavat asetetun tavoitteen kohtuullisuus, saavutetun tavoitteen poikkeamisen suuruus suhteessa muiden työntekijöiden työsuorituksiin sekä vian tai laiminlyönnin aste ja kesto. Kokonaisarviossa on otettava huomioon tilanteen erityispiirteet, saatu huomautus tai varoitus sekä työnantajan ja työntekijän olosuhteet kokonaisuudessaan.¹¹⁶

Turun hovioikeuden tapauksessa *THO S 07/577* työntekijä oli helmikuussa 2005 palkattu kansainvälisen yhtiön Suomen yksikön tuotantojohtajaksi selvittämään ja ratkaisemaan vaikeuksissa olevan yhtiön tuotantopuolen ongelmia. Tuotantojohtajan aikaansaama kehitys oli

¹¹⁵ Koskinen (2014) s. 22

¹¹⁶ Koskinen (2014) s. 22

aluksi ollut positiivista, mutta kesällä 2005 kehitys oli kääntynyt huonompaan suuntaan. Tuotantojohtaja sai elokuussa 2005 yksityiskohtaisen varoituksen, jossa oli maininta mm. tuotantotavoitteiden saavuttamattomuudesta. Marraskuussa 2005 tuotantojohtajan työsopimus irtisanottiin tavoitteiden saavuttamatta jäämisen vuoksi.

Yksikön tuotannossa oli merkittäviä ongelmia toimitustäsmällisyydessä, jotka johtuivat materiaalin ja tuotantoresurssien puutteista. Tuotantojohtaja oli heti työsuhteen alkaessa löytänyt olennaiset ongelmakohdat ja ryhtynyt toimenpiteisiin ongelmien korjaamiseksi. Kevään 2005 aikana tuotantojohtaja oli tehnyt tarvittavat muutokset toimivaltuuksiensa puitteissa ja merkittävien muutosten osalta lähettänyt muutosehdotukset käsiteltäväksi yhtiön USA:n organisaatiolle. Tuotantojohtajan esittämät merkittävät muutosehdotukset oli hylätty, koska yhtiö oli päättänyt keskittyä työvoiman vähentämistoimenpiteisiin. Tuotantojohtaja esitti, että kesällä 2005 tuotantotäsmällisyydessä tapahtunut muutos huonompaan suuntaan oli johtunut yhtiön YT-neuvotteluista, joiden seurauksena tuotantopuolelta oli irtisanottu 10 työntekijää tuotantojohtajan vastustuksesta huolimatta. Lisäksi tuotantopuolella oli ilmennyt ongelmia uuden moottoritoimittajan kanssa.

Työnantaja puolestaan vetosi siihen, että tuotantojohtajan toimintaa oli seurattu varoituksen jälkeen kahden kuukauden ajan. Kun parannusta ei ollut tapahtunut ja kun tuotanto ei päässyt tuotantotavoitteisiin, yhtiö oli irtisanonut tuotantojohtajan työsopimuksen. Lisäksi vastuullisessa tehtävässään tuotantojohtajan toiminnalla oli suora vaikutus tuotannon tehokkuuteen, toimitusvarmuuteen ja sitä kautta koko yhtiön tulokseen. Kantajan työskentelyn päätyttyä yksikön ongelmat oli pystytty ratkaisemaan lyhyessä ajassa.

Tuomioistuimien totesi, että johtavassa asemassa olevien henkilöiden osalta työsopimuksen irtisanomisen perusteena voi olla tavoitteiden saavuttamatta jääminen. Hovioikeus kuitenkin katsoi, ettei yhtiö ollut osoittanut, että tuotantotavoitteiden saavuttamatta jääminen olisi johtunut tuotantojohtajan syyksi luettavasta viasta tai laiminlyönnistä. Yhtiö oli myös osa kansainvälistä konsernia, jossa oli oma päätöksentekohierarkiansa. Tuotantojohtajan toimivaltuudet itsenäisiin toimenpiteisiin olivat kapeat. Hänellä ei ollut oikeutta päättää esim. tuotevalikoimasta tai uuden alihankkijan tai lisätyövoiman rekrytoinnista. Tuotantojohtajan työsuhte oli päätetty perusteettomasti.¹¹⁷

¹¹⁷ Tapauksessa myös todettiin, että työnantaja oli laiminlyönyt TSL 9:2 mukaisen työntekijän kuulemisvelvoitteen, koska työsuhte oli päätetty tilanteessa, jossa tuotantojohtajalle ei ollut etukäteen ilmoitettu, että hänet tullaan irtisanomaan. Hovioikeuden perusteluissa todettiin asianmukaisen kuulemisen edellyttävän, että työntekijälle on ennen kuulemistilaisuutta varattava riittävästi aikaa, jotta

4.3 Tulostavoitteesta jääminen

4.3.1 Myyntitavoitteiden saavuttamatta jääminen

Myyntitehtävissä toimivien työntekijöiden ammattitaitoa ja työssä onnistumista mitataan yleensä henkilökohtaisen tai työntekijän vastuulla olevan yksikön taloudellisen tuloksen perusteella. Vastakkainasettelussa ovat työntekijän työnantajalle tuottamat tulot ja toisaalta hänestä työnantajalle aiheutuvat kulut.¹¹⁸

Myyntitavoitteiden saavuttamatta jäämisen on irtisanomisperusteena oltava luettavissa työntekijän syyksi vikana tai laiminlyöntinä. Helsingin hovioikeuden ratkaisussa *HHO S 1984/1070* työnantajalla ei ollut oikeutta irtisanoa automyyjänä toimineen työntekijän työ sopimusta, vaikka automyyjän myyntitulo oli ollut keskimäärin alhaisempi kuin muiden myyjien. Työnantaja ei ollut osoittanut, että myyntituloksen alhaisuus olisi johtunut automyyjän virheestä tai laiminlyönnistä. Vastaavasti korkeimman oikeuden ratkaisussa *KKO 1993:99* työnantajalla oli ollut oikeus irtisanoa vakuutuskonsulttina toimineen työntekijänsä työ sopimus. Työntekijän tulos oli koko työsuhteen kestoajalta ollut huono verrattuna yhtiön muiden vakuutuskonsulttien saavuttamiin tuloksiin. Tulos ei ollut parantunut työsuhteen kestäessä suoritetuista seurannasta ja työntekijän kanssa käydyistä keskusteluista huolimatta. Korkein oikeus katsoi, että työnantajalla oli erityisen painava, työntekijästä johtuva syy irtisanoa työntekijän työ sopimus.

Mikäli työntekijän myyntisuoritukset eivät vastaa työnantajan työntekijälle asettamia tavoitteita ja odotuksia, on työsuhteen jatkamisedellytysten arvioinnissa otettava huomioon työntekijän saavuttama taloudellinen tulos ja työnteko-olosuhteet kokonaisuudessaan. Työnteko-olosuhteita arvioitaessa on selvitettävä minkälaiset tosiasialliset mahdollisuudet myyntimiehellä on asemassaan vaikuttaa omaan tuloksensa muodostumiseen, esimerkiksi tuotevalikoiman ja hintatason valinnalla. Työntekijän vastuun arvioinnissa tärkeä merkitys on työntekijän tosiasiallisella asemalla ja toimintamahdollisuuksilla. Arvioinnissa on selvitettävä, onko työntekijän perehdytys ollut riittävä ja onko työntekijälle annettu mahdollisuus suotuisien työnteon edellytysten luomiseen, kuten asiakaskunnan hankkimiseen.¹¹⁹

Myyntitavoitteen on oltava kohtuullinen ja realistisesti saavutettavissa, jotta tavoitteesta jääminen voisi muodostaa irtisanomisperusteen. Tavoitteen perusteena oleva budjetoitu laskennallinen peruste ei välttämättä tee tavoitteesta kohtuullista, jos suurin osa työntekijöistä ei

hän voi esittää oman perustellun näkemyksensä ilmoitetuista irtisanomisperusteista ja jotta työntekijä voi halutessaan hankkia avustajan kuulemistilaisuuteen.

¹¹⁸ Tiitinen *et al.* (2012) s. 508-509.

¹¹⁹ Tiitinen *et al.* (2012) s. 508-509.

sitä säännöllisesti saavuta.¹²⁰ Esimerkiksi Helsingin hovioikeuden ratkaisussa *HHO S 1987/298* työntekijän irtisanominen katsottiin perusteettomaksi, koska hänen myyntitulo ei ollut poikennut olennaisesti yhtiön muiden työntekijöiden tuloksista. Työnantaja ei myös ollut näyttänyt, että tulostaso olisi pysyvästi heikentynyt tai työntekijän laiminlyöntiä.

Myyntisaavutusten vertaaminen muiden työntekijöiden tuloksiin oli keskeisenä seikkana työtuomioistuimen ratkaisussa *TT 1985-25*. Tapauksessa työnantaja oli irtisanonut automyyjän myyntitavoitteiden saavuttamatta jäämisen vuoksi. Työntekijän myynti oli kattanut hänen omat palkkakustannuksensa, mutta ei hänen koko osuuttaan auto-osaston kuluista. Toisen automyyjän ja myyntipäällikön myynnit olivat ylittäneet vastaavat osuudet. Työntekijä oli myös saanut myyntitulosten heikkouden vuoksi ensin suullisia huomautuksia ja myöhemmin myös irtisanomisuhkaisen suullisen varoituksen. Työntekijän myyntitulo ei ollut parantunut. Työntekijä oli myös kieltäytynyt allekirjoittamasta yhtiön häneltä (ja toiselta työntekijältä) edellyttämää myyntitavoitetta seuraavalle vuodelle.

Irtisanottu työntekijä ei ollut mainittavasti menetellyt hänelle annettujen ohjeiden vastaisesti. Irtisanomisen jälkeen työnantaja oli palkannut irtisanotun työntekijän tilalle myyntiharjoittelijan ja myöhemmin vielä lisäksi ammattitaitoisen automyyjän, joka oli tosin aiemmin myynyt eri automerkkiä. Myyntiharjoittelija ja automyyjä eivät saavuttaneet kolmen työssäolokuukautensa aikana keskimäärin sen parempia myyntituloksia kuin irtisanottu työntekijä. Työtuomioistuin katsoi jääneen näyttämättä, että irtisanotun työntekijän myyntituloksen heikentyminen olisi johtunut työntekijän työvelvoitteen laiminlyönnistä tai siitä, että hän olisi kykenemätön automyyjän työtehtäviin.

Tulostavoitteeseen pääsemiseen voivat vaikuttaa myös tekijät, jotka eivät ole riippuvaisia työntekijän työpanoksesta. Myyntituloksen heikentymisestä johtuvan irtisanomisperusteen riittävyttä harkittaessa on selvítettävä, mistä tuloksen heikentyminen on tosiasiasa johtunut. Myynnin onnistumiseen vaikuttavat myös monet työntekijästä riippumattomat seikat, kuten taloudellinen tilanne (esim. laskusuhdanteet) ja myyntisesonkien vaikutukset. Myyntitoiminnan onnistumiseen voivat vaikuttaa myös muiden tahojen toimet, kuten verotus ja lainojen korkovaihtelut. Johtopäätöksiä myyntitulosten olennaisesta heikentymisestä ei myös tule tehdä lyhyen ajanjakson perusteella. Myyntituloksen hetkelliseen heikentymiseen voivat vaikuttaa työntekijän sairauslomat, vuosilomat ja muut vastaavat työnteon keskeytykset.¹²¹

¹²⁰ Rikkilä (2011) s. 17

¹²¹ Rikkilä (2011) s. 17, Tiitinen *et al.* (2012) s. 509.

Yksilötasolla eli työntekijään henkilöön liittyvillä seikoilla päättämiskynnyksen ylittymiseen vaikuttavat laiminlyönnin aste ja kesto, työntekijän kehittyminen suhteessa työsopimuksen edellytyksiin, työntekijän asema sekä annetut varoitukset ja niistä seurannut käyttäytymisen muutos. Työntekijän vian tai laiminlyönnin on myös oltava olennainen. Olennaisuuden arviointiin vaikuttavat asetetun myyntitavoitteen kohtuullisuus sekä poikkeamisen suuruus suhteessa muiden työntekijöiden myyntisuorituksiin.¹²² Myyntitavoite on määriteltävä riittävän tarkasti ja saatettava ymmärrettävästi työntekijän tietoon. Ehdottomien myyntitavoitteiden asettamisessa työntekijöitä on myös kohdeltava tasapuolisesti, kuten TSL 2:2.1 edellyttää.¹²³

Turun hovioikeuden ratkaisussa *THO 1987 S 7 Kok 1* työnantajalla oli oikeus irtisanoa työntekijän työsopimus, kun työntekijä ei ollut saavuttanut vakuutusten hankinnassa asetettua myyntitavoitetta. Työntekijä oli olennaisesti alittanut työsopimuksen mukaisen hankintatavoitteen, jota ei ollut pidettävä kohtuuttomana. Työntekijä oli saanut myös asianmukaista koulutusta ja ohjausta. Myyntitulot olivat myös olennaisesti heikentyneet eikä hankintatyössä näytetty varoituksen antamisen jälkeen tapahtuneen muutoksia tai että alisuoriutuminen olisi johtunut työntekijästä riippumattomista syistä.

Helsingin hovioikeuden tuomiossa *HHO S 06/489* työntekijän työsuhde oli irtisanottu perusteena asetettujen myyntitavoitteiden saavuttamatta jääminen. Työntekijän pääasiallinen työtehtävä oli ollut ilmoitustilan myyminen internet-palveluun. Työsopimuksessa oli sovittu myyntitavoitteiden saavuttamisen olevan työntekijän keskeinen velvollisuus ja saavuttamatta jäämisen muodostavan perusteen pitää suoritusta työsopimuksen vastaisena. Työnantaja edellytti tietyn prosenttimäärän saavuttamista päivittäisestä myyntitavoitteesta. Mikäli tulos jäi kahden kuukauden aikana alle 80 prosentin tavoitetason, annettiin työntekijälle huomautus ja hänelle asetettiin yhden kuukauden seurantajakso. Mikäli tavoitetasoa ei saavutettu seurantajakson aikana, annettiin työntekijälle varoitus ja hänelle määrättiin kolmen viikon seurantajakso. Jos työntekijä jäi tällä seurantajaksolla alle ehdottoman minimitalvoitteen, 70 prosenttia myyntitavoitteesta, oli seurauksena irtisanominen.

Työnantajan mukaan yhtiön toiminta ei olisi kannattavaa, mikäli kaikki myyjät jäisivät alle 70 prosentin tavoitteesta, minkä johdosta minimitalvoite oli asetettu. Työnantajan edustajan mukaan myyntineuvottelijat saavuttivat vuonna 2004 keskimäärin 91 prosenttia tavoitteesta. Irtisanottu työntekijä oli saavuttanut yhtiön asettaman tavoitteen vain kahtena ensimmäisenä kuukautena. Suurimman osan ajasta työntekijä jäi olennaisesti alle minimitalvoitteen (70 %). Myyntitalvoitteen saavuttamatta jäämistä oli käsitelty viidessä eri kokouksessa ennen kirjallisen varoituksen

¹²² Koskinen (1993) s. 109, Koskinen *et al.* (2012a) s. 95.

¹²³ Rikkilä (2011) s. 17

antamista 18.11.2004. Varoituksen antamisen yhteydessä työntekijälle ilmoitettiin, että voimassa olevan seurantajakson 16.11. - 7.12.2004 aikana hänen oli saavutettava asetetut myyntitavoitteet uhalla, että työnantaja tulee päättämään työsuhteen.

Työntekijän työsuopimus irtisanottiin 10.12.2004. Hovioikeus totesi, että työnantajalla oli oikeus päättää työntekijän työsuopimus, koska työntekijän tulokset olivat koko hänen työsuhteen ajan pääosin alittaneet hänen tulostavoitteensa eikä tilanne ollut parantunut useista seurantajaksoista ja varoituksesta huolimatta. Myyntitavoitteet myös katsottiin selkeiksi ja yhtäläisiksi kaikille samaa työtä tekeville ja myyntitavoitetta ei ollut mahdotonta saavuttaa. Myyntitavoitteet olivat kohtuullisia ja kantajan laiminlyönnin aste ja kesto huomioiden, laiminlyönti muodosti lainmukaisen perusteen päättää kantajan työsuopimus. Tätä puolsivat myös kantajan tietoisuus laiminlyönnin johtamisesta irtisanomiseen ja hänen pitkä kokemuksensa myyntityöstä.

Turun hovioikeuden ratkaisussa *THO S 08/1819* työntekijä oli työskennellyt myyntiedustajana teollisuusvaatteita maahantuovan yrityksen palveluksessa. Toistaiseksi voimassa ollut työsuhde oli alkanut 2.11.2005 ja päätynyt työnantajan suorittaman irtisanomisen seurauksena 1.12.2006. Irtisanomisen perusteena oli myyntitavoitteiden saavuttamatta jääminen. Työnantajan asettama myyntitavoite oli 1.000,00 euron päivämyynti. Työntekijän toteutunut päivämyynti oli työnantajan mukaan ollut 360-370 euroa. Työnantaja piti tätä tappiollisena, koska pelkästään työntekijän autokulut olivat 178 euroa päivässä.

Tuomioistuimien katsoi näytetyksi, että myyntitavoite oli erittäin korkea ja ettei suuri osa muistakaan myyntiedustajista ollut kyennyt sitä säännöllisesti saavuttamaan. Oikeus arvioi lopulta edustajan jääneen noin 40-50 prosenttiin tavoitteesta. Vaikka työntekijä ei selvästi ollut saavuttanut asetettuja myyntitavoitteita, työsuhteen päättäminen katsottiin perusteettomaksi. Tuomioistuimien otti ratkaisussa huomioon myyntitavoitteen erittäin korkean tason ja henkilötodistelun kautta toteutuneen näytetyn seikan, ettei suuri osa muistakaan myyntiedustajista ollut kyennyt myyntitavoitetta säännöllisesti saavuttamaan. Lisäksi työntekijälle ei ollut annettu varoitusta, mikä myös vaikutti kokonaisarviossa irtisanomiskynnyksen ylittymisen arviointiin.

Helsingin hovioikeuden tapauksessa *HHO S 06/3118* työnantaja oli irtisanonut myynnistä ja markkinoinnista vastaavan johtajan työsuopimuksen. Yhtiöllä oli globaalit markkinat. Perusteena irtisanomiselle oli johtajan merkittävästi saavuttamatta jääneet myyntitavoitteet. Lisäksi johtaja oli käyttäytynyt epäkunnioittavasti asiakkaita kohtaan ja ei ollut riittävän aktiivisesti yrittänyt kasvattaa yhtiön myyntiä. Irtisanottu johtaja nosti kanteen työsuhteen perusteettomasta päättämisestä vedoten perusteena siihen, että hänet oli irtisanottu ilman varoitusta ja että yhtiö ei ollut koskaan yltänyt historiassaan positiiviseen tulokseen tai edes nollatulokseen. Asetetut

myyntitavoitteet olivat epärealistiset. Myynti oli myös kehittynyt positiivisesti, kun johtaja oli neuvotellut myynnin lisäämisestä usean jakelijan kanssa ennen irtisanomista. Neuvottelut olivat jääneet kesken.

Johtajalle oli annettu vain puoli vuotta aikaa tavoitteiden saavuttamiseen, kun tehtävän laajuus ja haasteellisuus olisivat edellyttäneet pidempää ajanjaksoa. Tuomioistuin totesi, että työnantajalla ei ollut asiallista ja painavaa perustetta johtajan irtisanomiseen. Myyntitavoitteista jäämisen ei näytetty johtuneen sellaisesta työntekijän menettelystä, että yhtiöllä olisi ollut työntekijästä johtuva tai hänen henkilöönsä liittyvä asiallinen ja painava irtisanomisperuste. Oikeudenkäynnissä ei myös näytetty toteen, että johtaja olisi kohdellut asiakkaita tai yhteistyökumppaneita epäkunnioittavasti. Korvauksen määrää pohdittaessa, tuomioistuin kuitenkin totesi, että vaikka työntekijän menettely ei ole muodostanut irtisanomisperustetta, on työntekijä osaltaan yhtiön johtoon kuuluvana antanut aiheen työsopimuksen päättämiseen. Tämä vaikutti korvauksen määrään alentavasti¹²⁴.

Helsingin hovioikeuden ratkaisussa *HHO S 12/521* työntekijä työskenteli myyntipäällikkönä hoitaen samanaikaisesti mm. uusasiakashankintaa, asiakasrekisterin luomista, tutkimuksia, hinnoittelua ja kampanjoita. Työntekijän myynti vuonna 2010 oli ollut vain 19.028 euroa ja hänen palkkansa 4.371 euroa kuukaudessa. Työntekijän myyntitulo ei ollut kattanut hänen palkkakustannuksiaan ja oli riidattomasti huomattavasti huonompi kuin toisen kollegan. Työnantaja antoi työntekijälle varoituksen 21.9.2010, koska työntekijä ei ollut myynyt ilmoituksia asetetun tavoitteen mukaisesti. Työntekijän työsopimus irtisanottiin päättyväksi 2.12.2010, koska työntekijä ei ollut saavuttanut varoituksessa asetettua myyntitavoitetta 9.000 euroa 31.10.2012 mennessä.

Tuomioistuin katsoi irtisanomisen lainvastaiseksi ja perusteettomaksi. Irtisanotun työntekijän ja hänen kollegansa myyntitulosten vertaaminen myynnin onnistumista arvioitaessa ei ollut perusteltua, koska heillä ei ole ollut lähtökohdat huomioon ottaen yhtäläiset mahdollisuudet myyntitulosten saavuttamiseen. Irtisanotun työntekijän kollegalla oli 13 vuoden työuran aikana muodostunut vakiintunut asiakaskunta, kun taas irtisanottu työntekijä oli joutunut hankkimaan täysin uuden asiakaskunnan. Irtisanotulla työntekijällä oli ollut myös muita työtehtäviä, mikä oli vaikuttanut varsinaisen myyntityön tekemiseen. Työnantaja ei edes pystynyt näyttämään toteen, että työntekijä olisi sitoutunut 100.000 euron vuosittaiseen myyntitavoitteeseen. Myyntitavoite 9.000 euroa oli joka tapauksessa kohtuuton ja varoituksessa annettu kuukauden määräaika myyntituloksen parantamiseen liian lyhyt huomioiden myyntityön luonne. Työntekijän

¹²⁴ Kohtuulliseksi korvaukseksi harkittiin kuuden kuukauden palkka huolimatta siitä, että johtaja oli ollut työsuhteen päättymisen jälkeen kahdeksan kuukautta työttömänä.

myyntitoimenpiteitä olivat myös haitanneet vuoden 2010 aikana julkisuudessa olleet vaalirahoitusepäselvyydet, asiakasrekisterin epäselvyydet ja niiden päällekkäisyydet.

Käsitellyt oikeustapaukset ovat linjassa keskenään ja muun oikeuskäytännön kanssa. Työntekijän saavuttamatta jääneet myyntitulokset eivät ole riittävä irtisanomisperuste, elleivät ne johdu työntekijän laiminlyönneistä tai hänen viakseen luettavasta menettelystä. Myyntitavoitteiden on myös oltava kohtuullisia huomioiden työntekijän asema yhtiössä. Viimeksi kuvatussa tapauksessa *HHO S 12/521* työntekijän myynti oli ollut vuoden aikana vajaa 20.000 euroa ja hänen palkkansa yli 4.000 euroa kuukaudessa. Työnantajalle oli syntynyt suhteellisen iso tappio, kun työntekijästä aiheutuvia palkkakustannuksia verrataan työntekijän myyntitulokseen. Irtisanominen katsottiin silti perusteettomaksi. Työnantajan taloudellisen kehityksen näkökulmasta voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, onko käytäntö kohtuullista.

4.3.2 Myyntikateprosentin alhaisuus

Korkein oikeus on tapauksessa KKO 2014:98 ottanut kantaa irtisanomisperusteen täyttymiseen työntekijän alhaisen myyntikateprosentin perusteella. Tapauksessa työnantaja oli irtisanonut kodinkoneliikkeen myyjänä toimineen työntekijän työ sopimuksen kahden varoituksen jälkeen hänen myyntityöstään lasketun kateprosentin alhaisuuden vuoksi. Myyjä oli kuitenkin riidattomasti saavuttanut työssään euromääräisesti hyvän myyntituloksen, hän oli hyvä asiakaspalvelija ja suoriutui hyvin työtehtävistään. Korkein totesi, että työnantajalla ei ollut asiallista ja painavaa perustetta irtisanomiselle, kun kateprosentin alhaisuus ei yksinään osoittanut työntekijän työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyömistä.

Ratkaisun perusteluissa korkein oikeus on linjannut, että vaaditun työtuloksen saavuttamatta jääminen voi olla irtisanomisperuste vain, jos se on johtunut työntekijän viaksi katsottavasta syystä. Tulostavoitteen on myös oltava kohtuullinen suhteutettuna kyseisen työntekijän asemaan ja hänen mahdollisuuksiinsa vaikuttaa tulokseen. Mikäli työntekijä ei saavuta asetettuja tavoitteita tai suoriutuu työstään tulostavoitteiden valossa muita heikommin, työnantajan tulee edelleen selvittää, mistä alisuoriutuminen johtuu ja antaa selvät ohjeet siitä, miten työntekijä voi käytännössä saavuttaa tulostavoitteet.

KKO linjasi edelleen, että laskennalliset tulostavoitteet saattavat osoittaa, että työntekijän työnsuorituksessa on ollut vakavia puutteita, kun työpanos pääasiallisesti kohdentuu *määrällisesti* laskettavaan tulokseen. Sen sijaan työnjohdon ja henkilöstöhallinnon tarpeita varten suunnitellut *taloudelliset ja laskennalliset* mittarit eivät ole omiaan osoittamaan, onko työsuhteeseen

olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä tapahtunut. Yksi laskennallinen mittari ei tässä suhteessa anna luotettavaa ja riittävän kattavaa käsitystä työntekijän suorituksesta kokonaisuudessaan. Kun tulostavoitteiden saavuttamatta jääminen jollakin mittarilla ei vielä osoita työntekovelvoitteiden ja työnantajan ohjeiden rikkomista, se ei myöskään ole TSL 7:2:ssa tarkoitettu työntekijän henkilöstä johtuva irtisanomisperuste.

Tapauksessa työntekijä pystyi myös osoittamaan seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet hänen myyntikateprosenttiinsa aiheuttaen sen, etteivät myyjäkohtaisia myyntikatteita kuvaavat tilastot olleet vertailukelpoisia. Tällaisia seikkoja ovat olleet myyjien työtehtävien erilainen jakautuminen, erilaiset työvuorot ja asiakkaiden sattumanvarainen jakautuminen työntekijöiden kesken. Myyjien henkilökohtaisiin myyntikateprosentteihin ja siten myös niitä kuvaavan tulostittarin antamaan arvoon on voitu vaikuttaa jättämällä vähäkatteisia tarjoustuotteita koskevat myynnit kirjaamatta myyjän henkilökohtaiseen tulokseen.

Asian ratkaisemisen kannalta keskeinen merkitys oli KKO:n perustelujen mukaan sillä, että työnantaja oli irtisanomisperusteena vedonnut ainoastaan työntekijän riittämättömään myyntikateprosenttiin. Tapauksessa riidatonta oli, että työntekijä oli euromääräisestä saavuttanut hyvän tuloksen sekä suoriutunut hyvin asiakaspalvelutyöstä ja täten selviytynyt niistä tehtävistä, jotka voidaan katsoa keskeisimmiksi kodinkonemyyjän työssä. Varoitukset saatuaan työntekijä oli myös parantanut myyntikateprosenttiaan, vaikka hänen tuloksensa oli edelleen jäänyt useita prosenttiyksikköjä heikommaksi kuin muilla myyjillä, jotka niin ikään olivat nostaneet omaa kateprosenttiaan. Työntekijän velvollisuutena oli ollut työnantajan ohjeidenkin mukaan myydä asiakkaille myös niitä tuotteita, joiden kate on ollut alhainen tai jopa negatiivinen. Työntekijällä ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa myytävien tuotteiden katteisiin. Pelkästään seikka, ettei työntekijä myyntikatetta mittaavien lukujen valossa ollut onnistunut myymään asiakkaille riittävästi sellaisia tuotteita, joiden myyntikate olisi ollut työnantajan haluamalla tasolla, ei osoita työntekijän rikkoneen vakavalla tavalla olennaisia työsopimusvelvoitteitaan.

Korkeimman oikeuden ratkaisu on kirjoittajan näkökannan mukaan perusteltu. Huomioiden työntekijän asema ja toimenkuva yrityksessä, työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa myyntikateprosenttiin ovat olleet heikot. Kirjoittajan näkökannan mukaan on selvää, että kodinkoneliikemyyjä ei voi valikoida asiakkaitaan, vaan hänen on esiteltävä ja myytävä kaikille asiakkaille heidän haluamiaan tuotteita myyntikatteesta riippumatta. Yksittäisen myyjän mahdollisuudet vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen ovat huonot, etenkin huomioiden, että asiakkaille ei saa hyvän myyntitavan mukaan "*tyrkyttää*" tuotteita.

4.3.3 Yksikön tuloksen heikentyminen

Työnantaja voi käyttää irtisanomisperusteena koko yrityksen tai työntekijän vastuulla olevan yksikön taloudellista tulosta. Työnantaja ei välttämättä tässä arvioissa huomioi pelkästään työntekijän henkilökohtaisia saavutuksia, vaan näkökulma on laajempi. Arvioitaessa yksikön tuloksen heikentymistä irtisanomisperusteena, huomioon on otettava työntekijän saavutukset ja työnteko-olosuhteet. Työnteko-olosuhteita arvioitaessa on selvitettävä minkälaiset tosiasialliset mahdollisuudet myyntimiehellä tai yksikön taloudellisesta tuloksesta vastaavalla työntekijällä on ollut tässä asemassaan vaikuttaa yksikkönsä tulokseen, esimerkiksi tuotevalikoiman, hintatason tai henkilökunnan määrän ja laadun valinnalla.¹²⁵

Oikeuskäytännöstä löytyy tapauksia, joissa työntekijä on tullut irtisanotuksi yksikön tuloksen heikentymisen vuoksi. Tapauksessa *KKO 1991:168* työnantaja oli irtisanonut toimitusjohtajan¹²⁶ työsopimuksen tehtaan tuloksen heikentymisen vuoksi. Korkein oikeus (nojaten hovioikeuden perusteluihin) katsoi, että työnantajalla ei ollut erityisen painavaa syytä toimitusjohtajan irtisanomiseen. Tehtaan tuloksen heikentyminen tai sen markkinaosuuden supistuminen ei ollut johtunut toimitusjohtajan menettelystä tai muusta syystä, johon hän olisi työssään voinut vaikuttaa, kun huomioitiin työsopimuksessa toimitusjohtajalle määritellyt työtehtävät. Työnantajalla ei ollut myös muuta vanhan työsopimuslain¹²⁷ 37 §:n mukaista erityisen painavaa syytä toimitusjohtajan irtisanomiseen.

Helsingin hovioikeuden ratkaisussa *HHO S 05/ 1061* tuomioistuin totesi, että talousarvion mukaisten tavoitteiden saavuttamatta jääminen ei kerro mitään toimiston johtajan työnteosta. Työnantajalla ei ollut oikeutta johtajan työsopimuksen irtisanomiseen, koska yhtiön tulokseen oli vaikuttanut kilpailun kiristyminen yhtiön toimialalla. Myös näyttö johtajan väitetyistä laiminlyönneistä oli hyvin vähäistä.

Tapauksessa *TT 1984-107* työnantaja oli irtisanonut myymälänhoitajan työsopimuksen myymälän huonon tuloksen vuoksi. Työsuhde katsottiin päätetyksi perusteettomasti, koska myymälähoitajan mahdollisuudet vaikuttaa myymälän tuloskehitykseen olivat ulkopuolisten tekijöiden rajoittamat ja myymälän tuloskehitys oli myymälänhoitajan työsuhteen viimeisten kuukausien aikana itse asiassa kehittynyt myönteiseen suuntaan. Työtuomioistuin katsoi, että johdon olisi tullut ryhtyä vallassaan oleviin tervehdyttämistoimenpiteisiin tuloskehityksen havaittuaan.

¹²⁵ Tiitinen *et al.* (2012) s. 508-509.

¹²⁶ KKO katsoi toimitusjohtajan työskennelleen työsuhteessa.

¹²⁷ Työsopimuslaki (kumottu) 320/1970

4.4 Työehtosopimuksen alisuoriutumista koskevat säännökset

Työehtosopimukset voivat sisältää säännöksiä riittämättömän työsuorituksen vaikutuksesta työsuhteen päättämiseen. Autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimuksen auto- ja konemyyjiä koskevan pöytäkirjan 5 §:n mukaan mikäli myyjän myyntitulo poikkeaa olennaisesti muiden samassa asemassa olevien tuloksesta, työnantajalla voi olla peruste työsuhteen irtisanomiselle, ellei myyjä saavuta hyväksyttävää tasoa. Työnantajan ja työntekijän on yhdessä selvitettävä tilanteeseen johtaneita syitä. Työnantajan on myös esitettävä ne luvut, joiden perusteella alisuoriutuminen osoitetaan. Tarkasteluajanjaksona on oltava vähintään kolmen kuukauden ajanjakso. Alisuoriutumisen ajankohta dokumentoidaan muistiolla ja työntekijälle varataan aikaa kolme kuukautta saavuttaa myynnissään hyväksyttävä tulostaso.¹²⁸

Hyväksyttävällä tulostasolla tarkoitetaan työehtosopimuksen mukaan kyseiselle ajanjaksolle etukäteen sovittua myyntitavoitetta tai työnantajan ja työntekijän keskenään sopimaa myyntitavoitetta. Työnantaja on velvollinen avustamaan myyjää tavoitteeseen pääsemiseksi ja työtuloksen parantamiseksi kaikilla käytettävissä olevilla myynninedistämiskeinoilla. Jos tuloksissa ei seurantajakson aikana saavuteta hyväksyttävää tasoa ja tavoitteen saavuttamattomuus johtuu myyjästä, työnantajalla on oikeus työsuhteen irtisanomiseen TSL 7:1 ja 7:2 perusteella.¹²⁹

Auto- ja konemyyjiä koskevan pöytäkirjan 5 §:ssä on myös välitöntä irtisanomista koskeva ehto. Mikäli myyjän myyntityö on myyjästä johtuvasta syystä tappiollista siten, ettei myynnin tuotto kata myyjästä itsestään aiheutuvia palkka- ja palkan sivukustannuksia, on työnantajalla oikeus irtisanoa työsuhde. Työnantaja on tässä tilanteessa velvollinen antamaan myyjälle laskelman tapion osoittaman laskelman. Tarkasteluajanjakso on tässäkin tapauksessa kolme kuukautta.¹³⁰

Helsingin hovioikeuden ratkaisu *HHO S 12/2270* koski työsuhteen päättämistä työehtosopimuksen alisuoriutumista koskevien määräysten perusteella. Tapauksessa työntekijän työsuhde oli irtisanottu perustuen yllä mainittuun autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimuksen määräykseen. Ajalla 1.11.2011 - 31.3.2011 työntekijän myyntityön tuotto ei kattanut hänestä työnantajalle aiheutuvia palkkakustannuksia sivukuluineen. Työntekijän kanssa oli keskusteltu ja sovittu seurantajaksesta. Kokouksen muistiossa oli mainittu seurantaan liittyvä irtisanomisuhka. Työntekijä oli läpäissyt suoritetun myyntiseurannan. Myyntiseurannan jälkeen oli käyty useita keskusteluja myyntimäärien riittämättömyydestä. Työntekijää ei uhattu irtisanomisella.

¹²⁸ Autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimus (2013-2016) s. 104-105.

¹²⁹ Autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimus (2013-2016) s. 105.

¹³⁰ Autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimus (2013-2016) s. 105.

Työnantaja perusti irtisanomisensa työehtosopimuksen määräykseen työntekijän myyntituoton alhaisuudesta.

Hovioikeus katsoi jääneen näyttämättä, että työnantajalla olisi ollut asiallinen ja painava peruste irtisanoa työntekijän työsopimus. Työntekijän työura oli irtisanomiseen mennessä kestänyt noin 18 vuotta ja hän oli vuoteen 2008 asti menestynyt työssään hyvin. Hovioikeus totesi, että työehtosopimuksen määräyksellä ei voitu heikentää työntekijän työsuhdeturvaa. Työsopimuslain 13:7 mukaan edes työehtosopimuksella ei voida rajoittaa työntekijälle työsopimuslain 7:2 mukaan kuuluvaa työsuhdeturvaa. Työnantaja ei esittänyt selvitystä siitä, että myyntituloksen heikentyminen olisi ollut seurausta siitä, että työntekijä olisi suoranaisesti laiminlyönyt työvelvoitteitaan. Työnantaja ei myös esittänyt yksityiskohtaista selvitystä, jonka perusteella olisi ollut mahdollista vertailla työntekijän myyntitulosta muiden myyjien myyntituloksiin. Tämän vuoksi tuomioistuimen oli vaikea tehdä varmoja päätelmiä siitä, missä määrin myyntitulosten heikkous oli johtunut työntekijästä ja missä määrin hänestä riippumattomista ulkoisista tekijöistä. Heikkoon myyntitulokseen olivat ainakin osaksi vaikuttaneet työntekijästä riippumattomat tekijät, kuten Opelien menekin yleinen heikkeneminen sekä työntekijän työpisteen siirto vaihtoautojen puolelle, jolloin hänen edellytyksensä tehdä myyntityötä olivat olleet heikkomat kuin muiden uusien autojen myyjien.

Irtisanomisperusteen olemassa oloa harkittaessa huomioitiin myös, että työntekijälle ei ollut annettu TSL 7:2.3:n mukaista varoitusta, jonka perusteella hänellä olisi ollut mahdollisuus korjata menettelynsä välttääkseen irtisanomisen. Vuoden 2010 suoritetuun seurantaan liittyvän irtisanomisuhan (varoituksen) ei katsottu olleen voimassa enää vuonna 2011.

4.5 Varoituksen merkitys

Alisuoriutumista koskevat oikeustapaukset osoittavat, että varoituksella on merkittävä rooli arvioitaessa onko työsuhteen päättämiseen ollut TSL 7:2:n mukainen irtisanomisperuste. TSL 7:2.3:n mukaan *"työntekijää, joka on laiminlyönyt työsuhteesta johtuvien velvollisuuksiensa täyttämisen tai rikkonut niitä, ei kuitenkaan saa irtisanoa ennen kuin hänelle on varoituksella annettu mahdollisuus korjata menettelynsä"*. Päätettäessä työsuhde henkilöön liittyvillä syillä, irtisanomista on pääsäännön mukaan edelletävä irtisanomisuhkainen ja selväsanainen varoitus.¹³¹ Varoituksen jälkeen työntekijälle on myös annettava tosiasiallinen mahdollisuus

¹³¹ Koskinen (1990) s. 81

korjata menettelynsä riippumatta esimerkiksi aiemmista seurantajaksoista. Varoitusmenettely on myös oltava kaikille työntekijöille yhtenäinen.¹³²

Työnantajalla on työsopimuslakiin kirjattu velvollisuus antaa työntekijälle mahdollisuus korjata menettelynsä varoituksen jälkeen. Työnantajan on annettava myös esimiehelle varoitus, jos työnantaja katsoo, että heikko tulos johtuu esimiehen moitittavasta toiminnasta. Saajan on ymmärrettävä saamansa huomautus varoitukseksi ja myös uhaksi työsuhteen päättämisestä, jos korjausta ei tapahdu ja laiminlyönnit jatkuvat. Varoituksen tehtävä on toimia ”herättäjänä” ja saattaa työntekijä tietoiseksi siitä mitä häneltä edellytetään. Varoituksesta on ilmentävä konkreettisesti ne seikat, joihin työnantaja haluaa parannuksen.¹³³

Helsingin hovioikeuden tapauksessa *HHO 3.4.2007/1194* työnantaja oli työhönottohaastattelussa kertonut millaista tulosta yhtiö edellyttää Senior Manager -asemassa työskentelevältä työntekijältä. Laskutustavoitteita ei merkitty työsopimukseen, vaan ne sovittiin erikseen kullekin tilikaudelle. Työntekijän laskutuksen tasoa oli seurattu säännöllisesti ja laskutuksen alhaisuuteen oli puututtu esimiehen toimesta useita kertoja. Oikeus katsoi, että työntekijä oli asiakaslaskutuksessa jäänyt huomattavasti häneltä perustellusti odotetusta tasosta. Työnantaja ei kuitenkaan ollut antanut työntekijälle TSL 7:2.3:ssa edellytettyä varoitusta. Tuomioistuimien katsoi, että työntekijän ei ollut pitänyt ilman varoitusta ymmärtää, että hänen työnantajansa voi sen perusteella olla päättämässä hänen työsuhteensa. Työsopimus katsottiin irtisanotuksi työsopimuslain vastaisesti.

4.5.1 Kehityskeskustelut

Avoin ja toimiva keskusteluyhteys tulosvastuullisen työntekijän ja ylemmän johdon välillä sisältää aina käytännössä erilaisia toivomuksia, huomautuksia, ohjeistuksia ja määräyksiä. Asianmukaista varoitusta ei voi korvata erilaisilla seurantajaksoihin liittyvillä keskusteluilla, budjettipalavereilla tai kehityskeskusteluilla, vaikka näissä tilaisuuksissa työntekijälle annettaisiin selviä ja yksityiskohtaisia huomautuksia. Varoituksen on oltava riittävän yksilöity ja työntekijän tulee ymmärtää siihen liittyvä irtisanomisen uhka. Todistustaakka siitä, että työntekijälle on annettu varoitus, on työnantajalla.¹³⁴

Turun hovioikeuden ratkaisussa *THO S 08/1819* työntekijälle ei ollut ennen irtisanomista annettu varoitusta eikä täten mahdollisuutta korjata menettelyään. Myyntiedustajan tavoitteista jäämistä ei voitu tapauksessa pitää sellaisena rikkomuksena, joka vapauttaisi varoituksen antamisesta.

¹³² Rikkilä (2011) s. 17.

¹³³ Nieminen (2009) s. 11.

¹³⁴ Nieminen (2009) s. 11, Rikkilä (2011) s. 17.

Oikeus totesi, että työntekijän kanssa käydyille kehityskeskusteluille koskien myyntitavoitteista jäämistä ei voitu antaa varoituksen korvaavaa merkitystä. Työsuhteen irtisanomiseen ei ollut asiallisia ja painavia syitä, ja varoituksen antamatta jättäminen teki jo itsessään irtisanomisen lainvastaiseksi.

4.5.2 Yksilöimätön varoitus

Varoituksen on myös oltava yksilöity siten, että työntekijä ymmärtää mitä varoituksesta seuraa, jos laiminlyönnit jatkuvat. Kouvolan hovioikeuden ratkaisussa *KouHO S 85/225* työntekijää oli huomautettu työssä olleista puutteista päivittäin ja työ oli ollut huolimatonta. Työntekijälle ei kuitenkaan ollut annettu varoitusta *irtisanomisuhalla* eikä työntekijällä ollut täten mahdollisuutta tulla asiassa kuulluksi. Työsuhde katsottiin päätetyn perusteettomasti.

Helsingin hovioikeuden tapauksessa *HHO S 08/781* työntekijä oli toiminut myyntineuvottelijana kiinteistövälitysalalla toimivan yhtiön toimipisteessä 27.9.2004 - 5.5.2006. Ennen pitkäaikaa sairauslomaansa vuoden 2005 lopulla työntekijä oli tehnyt ainakin kohtuullista tulosta, mutta sittemmin myyntitulo oli ollut heikko. Työntekijä oli saanut maaliskuussa 2006 yksilöimättömän varoituksen. Maaliskuun lopulla annettu toinen varoitus koski myyntitavoitteen saavuttamista, mutta työntekijä ei ollut ymmärtänyt varoituksen perusteella, että hänen tulisi saavuttaa 15.000 euron tavoite jo seuraavan kuukauden aikana. Tuomioistuin totesi, että vähimmäistavoite oli saatettu työntekijän tietoon hyvin epäselvästi eikä asianosaisten välillä näytetty edes sovitun vähimmäistavoitetta. Menettelyn korjaamiseen olisi lisäksi tullut varata kohtuullinen aika. Varoituksella ei siten tässä suhteessa ollut merkitystä ja asiaa tuli tulkita kuten varoitusta ei olisi annettu.

Tapauksessa oli seuraavaksi arvioitava oliko työnantajalla oikeus irtisanoa työntekijän työsuhteesta varoitusta antamatta. Tuomioistuin katsoi selvitetyn, että yhtiössä oli noudatettu työntekijöiden kohdalla toisistaan poikkeavaa varoituskäytäntöä. Työntekijää oli kohdeltu varoitusten antamisen ja irtisanomisen osalta toisin kuin eräitä muita heikkoa tulosta tehneitä työntekijöitä. Tuomioistuin totesi, ettei työntekijän työtulos ollut siten aikaansaamatonta, että työnantajalla yksinomaan sillä perusteella olisi ollut varoittamatta oikeus päättää kantajan työsuhte.

Helsingin hovioikeuden tapauksessa *HHO S 06/522* työntekijän myyntialueena oli ollut Itä- ja Keski-Suomen teollisuusalue, jolla työntekijä oli itsenäisesti suorittanut asiakastapaamiskäyntejä kevästä 2003 alkaen. Työnantajan mukaan työntekijä ei ollut saavuttanut sovittuja myyntitavoitteita eikä ollut riittävän hyvin hoitanut asiakaskontakteja ja uusien asiakkaiden hankintaa. Työntekijä oli käynyt asiakkaiden luona, mutta hänen tekemiensä tarjousten määrä oli

ollut vähäinen. Myyntivuosi alkoi kesäkuussa ja päättyi toukokuussa. Budjettipalaverissa myyjälle oli asetettu vuositavoitteeksi 840.000 euroa. Työntekijän myynti ensimmäisen seitsemän kuukauden aikana oli ollut 324.778 euroa.

Työntekijää oli myös huomautettu asiakastapaamisten määrän riittämättömyydestä. Myöhemmin työntekijälle oli annettu vakavampi huomautus koskien uuden asiakaspiirin riittämätöntä hankintaa. Parin kuukauden kuluttua joulukuussa pidetyssä kehityspalaverissa työntekijää oli vaadittu muuttamaan toimintatapojaan, koska tarjouksia oli edelleen ollut vähäinen määrä ja asiakaskontaktit väärentyypisiä. Työnantaja oli kuitenkin samalla antanut myyjälle lisätehtäviä ja uusia alueita hoidettavaksi. Tammikuun myyntipalaverissa työntekijän kanssa oli käyty keskustelu, jossa korostettiin, että työtahtia tulee muuttaa. Helmikuussa työntekijälle oli suunniteltu pidettäväksi myyntikoulutus ja uuden asiakkaan tapaaminen. Nämä eivät olleet onnistuneet, mutta tarkoituksena oli kuitenkin ollut siirtää työntekijälle uusia asiakkaita.

Huhtikuun alussa työntekijä oli kutsuttu palaveriin, jossa hänelle oli ilmoitettu työsuhteen päättämisestä. Työsuhde oli kestänyt yhteensä reilun vuoden. Hovioikeus totesi, että työntekijälle annettavan varoituksen tulee olla sellainen, jonka perusteella hänellä on mahdollisuus korjata menettelynsä. Asiassa oli selvitetty, että myyjää oli ohjattu jopa kovasanaisesti suuntaamaan myyntiään yhtiön toivomaan suuntaan. Asiassa oli kuitenkin jäänyt selvittämättä, että työntekijälle olisi annettu selväsanainen ja irtisanomisuhkainen varoitus menettelynsä korjaamiseksi. Hovioikeus totesi, että tulostavoitteen saavuttamatta jääminen ei ollut yksin riittävä irtisanomisperuste. Laskelmat budjetista jäämisestä eivät osoittaneet, että työntekijän irtisanomiseen olisi ollut painavat ja asialliset perusteet. Tavoitteen saavuttamatta jäämisen on johduttava työntekijän viaksi luettavasta syystä tai laiminlyönnistä, joka on olennainen. Lisäksi työnantaja ei ollut selvittänyt olisiko irtisanominen ollut mahdollista välttää sijoittamalla työntekijä muuhun työhön. Irtisanominen katsottiin täten perusteettomaksi.

Turun hovioikeuden ratkaisussa S 08/2738 työnantaja oli irtisanonut myynti-insinöörinä toimineen työntekijän, koska hän ei ollut saavuttanut myyntitavoitteitaan. Lisäksi työntekijä oli kieltäytynyt suorittamasta työtehtäviään eli koneiden myyntityötä. Työntekijä oli ilmoittanut työnantajalleen keskittyvänsä käännöstehtäviin ja varaosien myymiseen. Työnantaja oli kokouksessa ennen työntekijän irtisanomista uhannut työntekijöitä *"päiden putoamisella"*, jos myyntitavoitteet eivät paranisi. Tapauksessa oli kyse, oliko työnantaja antanut varoituksen työntekijälle sekä täytyikö TSL 7:2:1:ssä säädetyt työntekijästä johtuvan irtisanomisperusteen edellytykset.

Hovioikeus totesi, että varoitus on annettava siten, että sen kohde selvästi ymmärtää varoituksen kohdistuvan häneen itseensä ja tulevansa irtisanotuksi, jos hän ei paranna työsopimukseen perustuvien velvollisuuksiensa täyttämistä. Tätä edellyttää myös työntekijän suojeluperiaate. Uhkaus ”päiden putoamisesta” oli kohdistunut kaikkiin työntekijöihin. Hovioikeus katsoi, että uhkaus oli annettu yleisellä tasolla eikä sillä tavalla yksilöllisesti kuten TSL 7:2:3:ssa edellytetään. Kokoontuminen oli ollut tavanomainen myynnin kehittymisen seurantalaisuus. Kokouksesta pidetyssä muistiosta ei millään tavoin ilmennyt, että tilaisuudessa olisi annettu myyntityötä tekeville työsopimuslaissa tarkoitettu irtisanomisvaroitus.

Työnantaja ei täten ollut antanut työntekijälle työsopimuslaissa edellytettyä varoitusta. Hovioikeus totesi irtisanomisen laittomaksi jo tämän perusteella. Myyntitavoitteen osalta hovioikeus totesi, että se oli ollut työntekijän aiempaan myyntiin verrattuna jo lähtökohtaisesti liian korkea. Myyntitavoitetta asetettaessa ei ollut otettu huomioon sitä, että työntekijä oli työsuhteensa alusta alkaen määrätty keskittymään yksinkertaisiin konepajakoneisiin, jotka olivat olleet selvästi edullisempia kuin työnantajan muiden myyjien myymät koneet. Myyntitavoitteessa ei myös huomioitu, että työntekijällä oli ollut muista myyntimiehistä poiketen käännöstehtäviä, joiden määrä oli lisääntynyt siinä määrin, että ne olivat vieneet lähes kaiken ajan myyntityöltä. Työnantaja oli myös menettänyt yhden päämiehistään, mistä syystä edustuksia oli ollut vähemmän. Kysymys oli ollut epärealistisesta myyntitavoitteesta, jonka saavuttamatta jääminen ei osoita sellaista työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä, jonka johdosta työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista.

Työntekijä oli oma-aloitteisesti ilman työnantajansa lupaa ja suostumusta määritellyt itselleen uuden työkuvan. Tätä menettelyä voidaan pitää työnantajan työtehtävistä kieltäytymisenä ja siten oma-aloitteisena irtisanomisena ja joka tapauksessa irtisanomisperusteena. Työntekijälle ei kuitenkaan ollut annettu varoitusta, eikä hänellä ole täten ollut mahdollisuutta korjata työnantajan moitittavaksi katsomaa menettelyä. Tästä johtuen työntekijän työsopimuksen irtisanomiselle ei ollut laissa tarkoitettuja asiallisia ja painavia syitä.

Turun hovioikeuden ratkaisussa *S 08/2738* arvioinnin kohteena olivat myyntitavoitteiden saavuttamatta jääminen ja työntekijän työstä kieltäytyminen (työntekijän tekemä uuden työkuvan määrittely). Molempien skenaarioiden osalta työsuhteen päättämisen teki perusteettomaksi varoituksen antamisen laiminlyönti. Myyntitavoitteiden saavuttamisen osalta varoitus ei ollut tarpeeksi yksilöity, työstä kieltäytymisen osalta varoitusta ei ollut annettu edes huomautuksen tai

muun ohjauksen muodossa. Käsitellyt oikeustapaukset osoittavat, että varoituksen on oltava irtisanomisuhkainen ja selkeä.

4.5.3 Varoituksen ja irtisanomisen välillä kulunut aika

Varoituksen antamisen jälkeen työntekijällä on oltava kohtuullinen aika menettelynsä korjaamiseen tai tuloksen parantamiseen. Työnantaja on puolestaan velvollinen seuraamaan tilannetta kohtuullisen ajan. Seurannan pituutta ei ole määritelty laissa. Liian lyhyt aika ei anna työntekijälle todellista mahdollisuutta menettelynsä korjaamiseen eikä varmuutta varoituksen vaikutuksesta. Myös myytävät tuotteet, asiakkaat, kausivaihtelut ja monet muut asiat vaikuttavat tarkastelujakson pituuteen. Jos työntekijä saavuttaa varoituksessa asetetut tavoitteet, tai poikkeama ei ole suuri, ei irtisanomisperustetta ole.¹³⁵

Työtuomioistuin on tuomiossaan *TT 2002-53* pohtinut varoituksen merkitystä silloin, kun sen antamisen ja uuden laiminlyönnin välillä on kulunut pitkä aika. Työntekijän työsuhte oli irtisanottu 27.2.2001 hänen menetettyä toistuvasti työnantajan määräysten vastaisesti. Työntekijä oli saanut kirjallisen varoituksen marraskuussa 1997 sekä suulliseen huomautuksen ja kirjallisen varoituksen elokuussa 1999. Työntekijä oli varoituksista ja huomautuksista huolimatta jatkanut ohjeiden vastaista menettelyä ja ennen irtisanomista tammi-helmikuun 2001 aikana jälleen toiminut useasti annettujen ohjeiden vastaisesti.

Työtuomioistuin katsoi, että vaikka varoitusten antamisesta irtisanomiseen oli kulunut suhteellisen pitkä aika, ne voitiin ottaa huomioon irtisanomisperusteen riittävyttä arvioitaessa. Työntekijän menettely oli kuvastanut ilmeistä piittaamattomuutta työnantajan työnjohto-oikeutensa rajoissa antamista määräyksistä. Samalla työntekijä oli toiminut epälojaalisti myös työtovereitaan ja yrityksen asiakkaita kohtaan. Työntekijän menettely ja hänen työhistoriansa huomioiden työnantajalta ei vällinneissa olosuhteissa enää voitu kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista.

Kirjoittaja on irtisanomisperusteita käsiteltäessä viitannut oikeuskirjallisuudessa esitettyyn arvioon, että varoituksen voitaisiin katsoa vanhentuvan noin vuodessa. Työtuomioistuimen ratkaisu kuitenkin osoittaa, että myös tätä vanhemmille varoituksille voidaan antaa merkitystä arvioitaessa irtisanomisperusteen riittävyttä. Tapauksessa työntekijän ohjeiden vastainen menettely oli jatkunut niin pitkän ajan, että työnantajalta ei enää voitu kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista. Kirjoittajan näkemyksen mukaan työtuomioistuin on tulkinut, että

¹³⁵ Nieminen (2009) s. 11.

tapauksessa työnantajalla on ollut oikeus irtisanoa työsuhde ilman varoituksen antamista, minkä arvioinnissa vanhoille varoituksille on voitu antaa merkitystä.

Helsingin hovioikeuden tapauksessa *HHO S 06/2277* työnantaja oli irtisanonut palveluksessaan työskennelleen kirjanpitäjän työsopimuksen. Irtisanomisperusteeksi oli ilmoitettu soveltumattomuus työyhteisöön, työtovereiden häirintä ja selviytymättömyys työtehtävistä. Työntekijälle oli myös annettu kirjallinen varoitus. Työntekijä oli kokenut työpaikallaan syrjintää ja ollut asiasta yhteydessä työsuojelupiiriin. Asia oli otettu myös työpaikalla käsittelyyn, mikä jälkeen työntekijä oli irtisanottu. Työnantajan selvityksen mukaan irtisanomiseen oli päädytty työntekijän ja toisen työntekijän välillä olleen sanaharkan päätteeksi. Työnantajan näkemyksen mukaan irtisanottu työntekijä oli häirinnyt kollegaansa.

Tuomioistuin totesi ratkaisussaan, että työntekijän tekemät virheet eivät olleet merkittäviä eikä hänen syykseen voitu lukea vikoja tai laiminlyöntejä¹³⁶. Annetussa varoituksessa työntekijälle oli annettu kaksi kuukautta aikaa korjata menettelynsä. Työsuhde oli kuitenkin päätetty noin kolmen viikon päästä varoituksen antamisesta. Tuomioistuin totesi, että työnantajalla ei tästä johtuen ollut asiallista ja painavaa syytä työntekijän työsopimuksen irtisanomiseen.

Helsingin hovioikeuden ratkaisu *HHO S 06/2277* ilmentää sopimussidonnaisuuden - *pacta sunt servanda* - periaatetta. Työnantaja on varoituksessa antanut työntekijälle kaksi kuukautta aikaa menettelynsä korjaamiseen. Työnantaja on kuitenkin irtisanoessaan työsopimuksen jo kolmen viikon päästä, odottamatta sovittua aikaa, syllistynyt sopimusrikkomukseen. Tapaus osoittaa, että työnantajan on pitäydyttävä sopimuksessa ja annettava työntekijälle vähintään varoituksessa mainittu aikaa korjata menettelynsä.

Kouvolan hovioikeuden tuomiossa *KouHO S 08/187* työntekijä oli työskennellyt atk-tukihenkilönä kunnan palveluksessa. Kunta irtisanoi hänen työsopimuksensa, koska työntekijä oli käyttänyt työaikaansa tehottomasti ja vastoin hänelle annettuja ohjeita ottanut liikaa töitä jonoon sekä varannut työjonoonsa ympäristöalueen töitä. Työntekijä oli käyttänyt työajastaan vain 20-60 prosenttia työtehtävien tekemiseen, mikä oli huomattavasti vähäisempi kuin muiden työntekijöiden. Hovioikeus totesi, että työntekijän menettelyä voidaan lähtökohtaisesti pitää irtisanomisperusteena.

Irtisanomisen teki kuitenkin perusteettomaksi liian kauan aikaa sitten annettu varoitus. Työntekijälle oli annettu kirjallinen irtisanomisuhkainen varoitus työajan tehottomasta käytöstä yli kaksi vuotta sitten ennen työsuhteen irtisanomista. Koska varoituksen antamisesta oli kulunut

¹³⁶ Tuomioistuin ei ottanut kantaa syrjintä- tai häirintä-kysymykseen.

pitkä aika eikä työnantaja ollut näyttänyt tuona aikana selvästi puuttuneensa työntekijän laiminlyönteihin, oli työntekijällä hovioikeuden mukaan syy uskoa, että hänen työskentelynsä ja työnsä tyydyttivät työnantajaa. Harkittuaan kokonaisuutena työntekijän menettelyä, työnantajan mahdollisuuksia puuttua siihen ja varoituksesta kulunut aika, hovioikeus katsoi, että yli kahden vuoden pituinen aika on ollut tässä tapauksessa niin pitkä, että varoitukselle ei voida antaa enää ratkaisevaa merkitystä irtisanomisperusteen olemassaoloa harkittaessa. Työntekijän menettelyä ei voitu pitää niin vakavana työsuhteeseen liittyvänä rikkomuksena, että työnantaja olisi saanut irtisanoa työ sopimuksen antamatta työntekijälle uudella varoituksella mahdollisuutta korjata menettelyään.

4.5.4 Mahdollisuus korjata menettely

Työnantajan on varoituksen antamisen jälkeen annettava työntekijälle tosiasiallinen mahdollisuus korjata työnantajan moitittavaksi katsoma menettely. Vaasan hovioikeuden ratkaisussa *VHO S 10/16* työntekijä oli työskennellyt telemarkkinointiyhtiön palveluksessa työtehtävinään lehtitilausten puhelinmyynti. Työsopimuksen mukaan työntekijän tuli myydä tilauksia vähintään tuhannella eurolla viikossa täyttääkseen hänelle asetut työvelvoitteet. Työntekijä oli saavuttanut asetetun myyntitavoitteen vain kerran työsuhteensa aikana ja hänelle oli huomautettu asiasta suullisesti useita kertoja ja kehoitettu parantamaan myyntiä työpaikan säilyttämiseksi. Työntekijälle annettiin kirjallinen varoitus ja sen yhteydessä korjaavana menettelynä hänen tuli täyttää edellytetty viikkomyyntitavoite kyseisellä viikolla. Työntekijä ei onnistunut saavuttamaan loppuviikon aikana myyntitavoitetta ja hänen työsuhteensa irtisanottiin kolme päivää kirjallisen varoituksen antamisen jälkeen.

Hovioikeus, toisin kuin käräjäoikeus, katsoi, että työsuhde oli päätetty perusteettomasti. Hovioikeus katsoi, että työntekijälle annettu kolmen päivän määräaika päästä myyntitavoitteeseen oli liian lyhyt siitä huolimatta, että hän oli koko työsuhteen ajan tietoinen viikkomyyntitavoitteesta. Työntekijälle annettua määräaika pidettiin liian lyhyenä myös sillä perusteella, että se oli selvästi lyhyempi kuin yhtiöstä aiemmin irtisanotulle samoissa tehtävissä työskennelleelle työntekijälle annettu määräaika. Tapaus osoittaa, että työnantajan soveltaman varoitus- ja irtisanomiskäytännön on oltava johdonmukainen ja tasapuolinen.

Työtuomioistuimen ratkaisussa *TT 2014-104* energiayhtiön työsuojelupäällikkö oli irtisanottu erilaisten työtehtävien laiminlyöntien johdosta, josta häntä oli varoitettu ennen irtisanomista. Kirjallisesti annetun varoituksen mukaan työntekijä oli laiminlyönyt työtehtävien tekemisen sovittujen aika- ja laatuvaatimusten puitteissa, jättänyt noudattamatta ohjeita ja käyttäytynyt

epäasiallisesti. Varoituksen saamisen jälkeen työntekijä oli ehtinyt työskennellä viisi viikkoa ennen kuin hänet oli kutsuttu irtisanomistilaisuuteen.

Tuomioistuin katsoi, että työntekijä oli osoittanut oma-aloitteisuuden puutetta ja aikaansaamattomuutta hänen vastuullaan olleiden työsuojeluasioiden hoidossa. Työntekijä oli kuitenkin varoituksen saatuaan ilmoittautunut koulutukseen kehittääkseen tietoteknistä osaamistaan. Varoituksen ja irtisanomisen välinen lyhyt aika sekä työntekijän henkilökohtaiset olosuhteet huomioon ottaen työtuomioistuin katsoi, ettei työntekijälle ollut asianmukaisella tavalla varattu mahdollisuutta käytännössä korjata menettelyään. Tästä johtuen työnantajalla ei ollut asiallista ja painavaa syytä työntekijän työsopimuksen päättämiseen.

4.6 Muun työn tarjoamisvelvollisuus

TSL 7:2.4:n perusteella työnantajan on irtisanomisen vaihtoehtona selvitettävä onko työntekijälle irtisanomisen vaihtoehtona tarjottavissa muuta työtä. Muun työn tarjoamisvelvollisuuden laiminlyönti tekee irtisanomisesta perusteettoman. Helsingin hovioikeuden tapauksessa *HHO S 06/522* työnantaja ei ollut selvittänyt olisiko irtisanominen ollut vältettävissä sijoittamalla työntekijä muuhun työhön eikä ottanut sellaista edes puheeksi. Irtisanominen katsottiin perusteettomaksi.

Toisessa Helsingin hovioikeuden ratkaisussa *HHO S 08/781* todettiin myös, että työnantajan velvollisuutena olisi ollut selvittää olisiko työntekijälle ollut tarjottavissa työstä toisessa toimipisteessä, kun työntekijä oli kääntynyt esimiehen puoleen toimipisteen henkilösuhteiden vuoksi. Selvyyden vuoksi muun työn tarjoamisesta tulisi ainakin keskustella työntekijän kanssa, vaikka työnantajalla ei olisi edes muuta työtä tarjolla¹³⁷.

4.7 Kollektiiviset irtisanomistilanteet

Kollektiivisissa irtisanomistilanteissa työsuhteen päättämisperuste ei liity työntekijän henkilöön vaan yhtiön taloudellisissa, tuotannollisissa tai toiminnan uudelleen organisoinnissa tapahtuviin muutoksiin. Alisuoriutumistilanteet voivat johtaa yrityksen taloudellisen tilan huonontumiseen tavalla, että työnantajan mahdollisuudet työn tarjoamiseen vähentyvät pysyvästi ja olennaisesti, jolloin kollektiiviset irtisanomisperusteet voivat täytyä. Tämä on mahdollista etenkin yrityksissä, joiden toiminta muodostuu puhtaasti työntekijöiden työpanoksista ja myyntisaavutuksista;

¹³⁷ Rikkilä (2011) s. 17.

esimerkkinä erilaiset konsulttiyritykset.¹³⁸ Mielenkiintoinen kysymys on, voiko työnantaja kohdentaa irtisanomisen huonoiten suoriutuneeseen työntekijään?

Myös tilanne, jossa toimipaikan kannattavuus laskee ilman, että siihen on osoitettavissa riittävää henkilöstä johtuvaa asiallista ja painavaa irtisanomisperustetta, on arvioitava viime kädessä TSL 7:1 yleissäännöksen perusteella. Jos yrityksen toimintaedellytyksien turvaaminen edellyttää kannattavuuden välitöntä parantamista, työntekijä voidaan tällaisessa tilanteessa irtisanoa. Työn vähentyminen voi johtua näissä tapauksissa työntekijän aikaansaamattomuudesta, kyvyttömyydestä vastata ulkoisiin haasteisiin tai muusta sellaisesta työntekijän henkilöstä johtuvasta syystä, jota ei voida kuitenkaan samalla pitää irtisanomiseen henkilökohtaisin perustein oikeuttavana työntekijän vikana tai laiminlyöntinä.¹³⁹

Työnantajan irtisanoessa työntekijän taloudellisin tai tuotannollisin perustein, työnantajan on valittava samaa tai samankaltaista työtä tekevästä työntekijästä irtisanomisen kohteeksi joutuvat työntekijät. Työsopimuslaissa ei ole yleissäännöstä siitä, missä järjestyksessä työntekijät on irtisanottava, kun irtisanomisperusteena ovat työnantajan taloudelliset ja tuotannolliset syyt. Työsopimuslaki ei lähtökohtaisesti rajoita työnantajan valintaoikeutta. Työnantajan on kuitenkin huomioitava yleiset syrjintäkiellon ja tasapuolisen kohtelun vaatimuksen periaatteet.¹⁴⁰

Työehtosopimuksissa voi kuitenkin olla vähentämisyjärjestystä koskevia määräyksiä. Yleensä näiden määräysten perusteella viimeiseksi tulisi irtisanoa yrityksen toiminnalle tärkeitä ja erikoistehtäviin koulutettuja työntekijöitä sekä saman työnantajan palveluksessa osan työkyvystään menettäneitä. Lisäksi valinnassa huomioitavia asioita voivat olla työsuhteen kestoaja ja huoltovelvollisuuden määrä. Yrityksen toiminnalle tärkeitä ammattityöntekijöitä ovat työntekijät, joilla on erityistä tietoa, taitoa tai erityiskoulutus tiettyyn tehtävään. Vertailu on tehtävä muiden samassa yrityksessä samanlaisissa tehtävissä työskentelevien työntekijöiden kesken. Eri alojen työehtosopimusten määräykset kuitenkin poikkeavat toisistaan.¹⁴¹

Tapauksessa *KKO 1995:141* henkilöstöhallinnon alalla toimineen konsulttiyhtiön liikevaihto muodostui pääasiallisesti sen palveluksessa olevien konsulttien tekemästä konsulttipalvelusten myyntityöstä ja sen tuloksena hankittujen toimeksiantojen hoitamisesta. Konsulttina toimineen työntekijän työnteosta oli kertynyt yhtiölle enemmän tuloja kuin hänestä oli aiheutunut työvoimakustannuksia. Yhtiön toiminta oli perustunut siihen, että konsulttien työhön perustuvalla laskutuksella kyettiin kattamaan kaikki yhtiön toiminnasta aiheutuvat kulut. Kollektiiviperusteilla

¹³⁸ Koskinen (2014) s. 22

¹³⁹ Koskinen *et al.* (2012a) s. 250.

¹⁴⁰ Tiitinen (2005) s. 92-93.

¹⁴¹ Saarinen (2015) s. 360.

irtisanotun konsultin työskentelyyn perustuva laskutus oli ollut yhtiön muiden konsulttien toiminnan tuottamaa laskutusta vähäisempää. Yhtiöllä katsottiin olevan toimintansa tappiollisuuden johdosta kustannusten säästämiseksi ja tuloksensa parantamiseksi työsopimuslain edellyttämät taloudelliset ja tuotannolliset irtisanomisperusteet. Irtisanominen voitiin myös kohdentaa huonoiten suoriutuneeseen työntekijään.

Korkeimman oikeuden ratkaisu on vahvistanut oikeuskirjallisuudessa esitettyä näkökantaa, että irtisanottaessa työntekijä kollektiiviperusteilla, työnantajalla on vapaa oikeus valita irtisanottavat työntekijät. Työnantajalla on täten oikeus myös alisuoriutumistilanteita koskevissa kollektiiviperusteisissa irtisanomistilanteissa päättää ketkä työntekijöistä parhaiten soveltuvat jäljellä jääviin positioihin. Irtisanomisen kohdentaminen alisuoriutuneeseen työntekijään on täten mahdollista, edellyttäen, että valintaa eivät ohjaa syrjivät kriteerit. Työnantaja taloudellisen tuloksen parantamiseksi tämä on myös perusteltua. Työnantajan intressissä on työllistää parhaiten tulosta tekevät työntekijät, joiden työpanos auttaa myös yhtiön taloudellisen tilan parantamisessa. Kyse ei tällöin myös ole individuaaliperusteisen irtisanomissäännösten kiertämisestä.

5 Alisuoriutumisen arviointi

5.1 Tavoitteiden asettaminen ja arviointi

Tavoite voi muodostua työsuhteessa noudatettavaksi ehdoksi usealla eri tavalla. Tavoitteesta on voitu nimenomaisesti sopia työsopimuksessa tai tavoite on voitu määritellä alan työehtosopimuksessa. Auto- ja konekaupan työehtosopimuksen mukaan yleisesti käytettyjä myyntitavoitteita ovat tuottotavoite, kappalemääräinen tavoite ja myynnin euromääräinen tavoite. Nämä voivat myös esiintyä erilaisina yhdistelminä. Yrityksen tulisi asettaa tavoitteet myös työntekijän asiantuntemusta hyväksikäyttäen. Tavoitteiden on myös perustuttava liikekokemukseen ja realistisiin markkinanäkymiin. Tavoitteita asetettaessa on tästä johtuen huomioitava yrityksen aikaisemmat myyntitulokset, mallivalikoiman muutokset ja muut myyntiin tai markkinatilanteeseen vaikuttavat tekijät.¹⁴²

Tavoitetaso on voinut myös muodostua käytännön kautta työpaikalla noudatettavaksi säännöksi. Eri alojen käytäntöjen perusteella on mahdollista hankkia tietoa tasosta, jota tietyllä alalla odotetaan yleensä noudatettavaksi. Yleisimmin tavoite kuitenkin asetetaan työsuhteen ehdoksi työnantajan työnjohtovallan nojalla.¹⁴³

Työsopimuksen päättämiskynnyksen ylittymistä arvioitaessa ei ole ratkaisevaa merkitystä ei ole sillä millä tavalla tavoitteet on asetettu. Työsopimuslain pakottavuudesta johtuu, että edes nimenomaisesti työsopimuksessa tai muutoin työsuhteen aikana esimerkiksi tavoite-, tulos- tai kehityskeskusteluissa sovittu tai asetettu edellytys ei voi muodostua työsopimuksen irtisanomisen perusteeksi, jos ehdon toteuttaminen on epärealistinen. Työsopimuksen päättämisperusteista ei voida sopia työntekijän vahingoksi edes työehtosopimuksissa.¹⁴⁴

Irtisanomisperusteen arviointiin vaikuttavat myös se onko ja miten työntekijä sitoutunut määrättyyn tulokseen. Tämä koskee esimerkiksi myymälänhoitajia ja myyntimiehiä. Olennaista on tällöin se, millä tavoin työntekijä on tehnyt ne tehtävät, jotka hänelle kuuluvat. Arviointiin vaikuttavat myös mm. työntekijän muut työtehtävät, työsuhteen kesto ja toimivallan rajoitukset.¹⁴⁵ Kohtuullisena pidetty myyntitavoite voi olla työntekijää sitova, jos työntekijä on

¹⁴² Auto- ja konekaupan työehtosopimus s. 103-104.

¹⁴³ Koskinen (2014) s. 23

¹⁴⁴ Koskinen (2014) s. 23

¹⁴⁵ Koskinen (1990) s. 80-81, Koskinen (1993) s. 109.

ollut tietoinen tavoitteen asettamisesta, hän saa siitä oikeudenmukaisen vastikkeen eikä tavoite ole kohtuuton.¹⁴⁶

Helsingin hovioikeuden ratkaisussa *HHO S 1986/1390* työnantaja ei ollut yksilöinyt niitä tavoitteita, jotka työntekijän olisi pitänyt saavuttaa eikä esittänyt näyttöä siitä, että yhteistyövaikeudet olisivat työntekijän syytä. Irtisanominen katsottiin perusteettomaksi. Myös Helsingin hovioikeuden tuomiossa *HHO S 1985/1089* katsottiin, että työntekijä ei ollut sitoutunut myyntitavoitteeseen siten, että hänen työsopimuksensa olisi myyntituloksen jäädessä saavuttamatta irtisanottavissa. Työntekijän ei myös katsottu olleen vastuussa kaikista myyntituloksen saavuttamatta jäämiseen vaikuttaneista seikoista.

Työntekijä voi sitoutua tavoitteisiin hyväksymällä allekirjoituksellaan tietyt työnantajan asettamat tavoitteet, jotka hänen on jatkossa saavutettava. Oikeuskäytännössä on kuitenkin katsottu, ettei sitoutuminen tietyn tuloksen aikaansaamiseen oikeuta työnantajaa päättämään työsopimusta ellei tavoitteen saavuttaminen johdu työntekijästä johtuvista seikoista. Tavoitteisiin sitoutuminen voi kuitenkin toimia osoituksena niiden realistisuudesta. Tulosvastuullisessa tehtävässä toimivan työntekijän ei tästä johtuen pidä hyväksyä sellaisia tavoitteita, jotka ovat ylimitoitettuja.¹⁴⁷

Työtuomioistuimen ratkaisussa *TT 1987-98* työnantaja oli päättänyt esimiehenä toimineen työntekijänsä työsopimuksen heikon tuloksen vuoksi. Työntekijä oli erikseen antanut sitoumuksen, jonka mukaan ”*työsuhde ei jatku, jos tulos ei ole budjetoidulla tasolla*”. Työnantaja oli myös inventointien yhteydessä antanut tulostarkennuksen. Tämä ei kuitenkaan antanut työnantajalle oikeutta päättää esimiehen työsopimusta heikon tuloksen takia. Työtuomioistuin katsoi, että tuloksen saavuttamatta jääminen oli johtunut alan kilpailutilanteen muuttumisesta, kun paikkakunnalle oli avattu uusia elintarvikemyymälöitä ja marketin suurin kilpailija oli laajentanut toimitilojaan.

Työtuomioistuimen ratkaisu osoittaa, että edes työntekijän erikseen antamalle kirjalliselle sitoumukselle ei anneta merkitystä irtisanomisperusteen riittävyttä arvioitaessa. Irtisanomisperusteelle on aina oltava työsopimuslain mukaiset asialliset ja painavat syyt. Sitoumuksella voi kuitenkin olla merkitystä, mikäli asiassa on epäselvyyttä siitä, onko työntekijä ollut tietoinen asetetusta ja häneltä odotetusta (myynti)tavoitteesta.

¹⁴⁶ Koskinen (2014) s. 23

¹⁴⁷ Koskinen *et al.* (2012a) s. 93, Nieminen (2009) s. 11.

5.2 Tulostavastuu

Työntekijällä ei ole lähtökohtaisesti tulostavastuuta. Pelkkä tuloksen saavuttamatta jääminen ei täten lähtökohtaisesti oikeuta irtisanomaan työntekijän työsopimusta. Työntekijälle ei voida asettaa tulostavastuuta työntekijän vaikutuspiiriin kuulumattomissa asioissa. Tämä on perusteltua, koska yrityksen johto kuitenkin määrittelee pitkälti muun muassa tuotteiden ja palveluiden jakelun, hinnoittelun sekä valikoiman. Esimiesasemassa toimiville työntekijöille on kuitenkin voitu asettaa tulostavastuu esimiehen vastualueen toiminnallisesta tuloksesta ja palveluvalmiudesta.¹⁴⁸

Tulostavoitteiden saavuttamatta jääminen voi olla irtisanomisperuste, tai ainakin osa irtisanomisperustetta, jos tulostavoitteet ovat työntekijän kannalta kohtuullisia. Tulostavastuun arvioinnissa usein verrataan budjetoituja ja toteutuneita myyntejä. Se onko työntekijä hyväksynyt tulostavoitteet, ei kuitenkaan ole ratkaiseva seikka. Sillä voi kuitenkin olla merkitystä tavoitteen kohtuullisuutta arvioitaessa.¹⁴⁹

Työnantajan on suositeltavaa pyytää työntekijää itse laatimaan budjetti tai ainakin allekirjoittamaan hyväksymismerkinnöin yhdessä työnantajan kanssa läpi käyty myyntisuunnitelma. Kun työntekijä on itse vaikuttanut suunnitelman laatimiseen ja sitoutunut tavoitteisiin, työntekijän mahdollisuudet vedota tavoitteiden epärealistisuuteen ovat heikkommat. Tavoitteiden on kuitenkin oltava ainakin teoriassa saavutettavissa, riippumatta siitä onko työntekijä sitoutunut niihin vai ei. Vähäinen tai tilapäinen jälkeenjääneisyys ei kuitenkaan riitä irtisanomisperusteeksi, vaikka myyntimies olisi itse laatinut tai muuten hyväksynyt myyntibudjetin.¹⁵⁰

Myynti- tai muun tuloksen heikentymisestä johtuvan irtisanomisperusteen riittävyttä harkittaessa on selvitettävä, mistä heikko tulos on johtunut, sillä tulokseen ja myynnin onnistumiseen vaikuttavat monet työntekijästä (hänen ammattitaidostaan ja ahkeruudesta) riippumattomat seikat. Tuloksen heikentyminen voi johtua esimerkiksi kilpailijan avaamasta uudesta myymälästä tai uuden ostokeskuksen avaamisesta lähialueelle. Myös yleinen taloudellinen tila ja myyntisesonkien vaikutukset voivat vaikuttaa tuloksen heikentymiseen.¹⁵¹

Perusteet esimiehen työsopimuksen irtisanomiseen kuitenkin määräytyvät aina työsopimuslain yleisten säännösten nojalla, jotka aina edellyttävät asiallista ja painavaa syytä. Keskeinen kysymys on, onko heikko tulos seurausta esimiehen toiminnasta vai jostakin muusta syystä. Asetettujen

¹⁴⁸ Nieminen (2009) s 10-11.

¹⁴⁹ Koskinen (2014) s. 23, Koskinen (1990) s. 80, Löppönen (2009) s. 3, Nieminen (2009) s 10.

¹⁵⁰ Löppönen (2009) s. 3.

¹⁵¹ Koskinen (2014) s. 23, Nieminen (2009) s. 10.

tavoitteiden on oltava kohtuullisia, alisuoriutumisen olennaista. Esimiehen täyttämättä jätettyjen työtehtävien lukumäärää ja olennaisuutta on verrattava hänen koko tehtäväkenttäänsä. Lisäksi kyse on oltava vakavasta, olennaisesta ja riittävän pitkäaikaisesta esimiehen velvollisuuksien laiminlyönnistä. Huomioon on myös otettava esimiehen toimivallan rajat. Päätökset tilanteiden korjaamiseksi on tehtävä siellä, missä todelliset valtuudet siihen ovat.¹⁵² Esimiehen mahdollisuudet vaikuttaa työvoimakustannuksiin voivat olla rajoitetut, jos yrityksen ylempi johto tekee päätökset henkilökunnan määrästä, irtisanomisesta tai osa-aikaistamisesta. Työnantajalla on oltava näyttöä siitä, että esimiehen olisi pitänyt päästä käytetyin resurssein olennaisesti parempiin tuloksiin.¹⁵³

Irtisanomisperusteena tulostavoitteiden saavuttamatta jäämiseltä edellytetään myös olennaisuutta. Yleispätevästi ei ole mahdollista tarkkaan määritellä, mikä on oleellista ”*vajetta*”. Löppösen mukaan viimeistään kolmanneksen ”*alamittaisuus*” olisi jo merkittävää, ainakin pitkään jatkuessaan. Löppösen mukaan työntekijän työhön panostamista on mahdollista seurata matkapäivien ja asiakaskontaktien määrien perusteella. Työraporttien avulla työnantaja voi myös tarkkailla työntekijän ajankäyttöä. Mikäli työntekijä laiminlyö työhönsä kuuluvien matkojen tekemisen tai asiakaskontaktien ylläpidon, voi tämä ainakin osaltaan selittää huonon tuloksen. Tulostavoitteesta jääminen voi selittyä myös luonnollisilla syillä, kuten esimerkiksi myyntimiehen sairauslomalla, vuosilomalla tai markkinoille saapuneilla uusilla kilpailijoilla.¹⁵⁴

Olenaisuuden arviointiin vaikuttavat myös asetetun tavoitteen kohtuullisuus ja realismi, poikkeamisen suuruus ja toistuvuus suhteessa muiden työntekijöiden työsuorituksiin sekä huolimattomuuden aste ja pysyvyys. Oleellista on hankkia näyttöä siitä, että myyntikehitys ylipäätään voisi olla parempi eli näyttöä siitä, että joku toinen voisi myydä enemmän. Keskeiseksi kysymykseksi arvioinnissa nousee: ovatko heikot myyntitulokset seurausta työntekijästä vai jostain muusta?¹⁵⁵

Usein työntekijäpuolelta esitetty väite on, että kukaan muukaan työntekijä ei olisi kyennyt tilanteessa myymään enemmän. Työnantajapuolelta yleinen väite puolestaan on, että myynti olisi voinut olla parempi. Yleisluontoiset väitteet siitä, että myyntikehitys olisi voinut olla parempi, eivät riitä irtisanomisen perusteeksi. Työntekijää ei voi vain vaihtaa siinä tarkoituksessa, että

¹⁵² Koskinen 2014, s. 23, Nieminen (2009) s 10-11.

¹⁵³ Nieminen (2009) s. 10.

¹⁵⁴ Löppönen (2009) s. 3.

¹⁵⁵ Koskinen (2014) s. 23, Koskinen (1990) s. 80, Löppönen (2009) s. 2.

saavutettaisiin jatkossa parempi tulos. Tässä tilanteessa on vertailtava myyntimiehiä ja heidän myyntisaavutuksia toisiinsa.¹⁵⁶

Vertailukohteena voidaan käyttää muun muassa muiden vastaavassa asemassa olevien työntekijöiden työsuorituksia. Tavoitteiden saavuttamatta jäämisen täytyy aina johtua työntekijästä johtuvista syistä eikä esimerkiksi epäedullisista ulkoisista olosuhteista. Jos tulostavasti työntekijä ei saavuta tulostavoitteita, ei se välttämättä osoita hänen epäonnistuneen myös yleisen mittapuun mukaan.¹⁵⁷ Toteutuneet myynnit eivät kuitenkaan ole välttämättä keskenään vertailukelpoisia riippumatta siitä onko asiakkaat jaettu työntekijöiden kesken alueittain tai jollain muulla perusteella. Parempi vertailukohta voi olla samassa tehtävässä samalle asiakaskunnalle aiemmin myyneen myyntimiehen saavutukset.¹⁵⁸

Työnantajan on siis pystyttävä näyttämään toteen työntekijän vika tai laiminlyönti. Koskisen mukaan tämä on erityisen perusteltua, kun on kyse työntekijöistä, joiden työtehtävät muodostuvat tutkimustoiminnasta tai muusta ”henkisestä” toiminnasta. Tällaisten työtehtävien toiminnan luonteeseen kuuluvat sekä ennalta-arvaamattomuus tulosten suhteen että myös mahdollisuus epäonnistua.¹⁵⁹

Työtuomioistuimen ratkaisussa *TT 1986-63* osuuskaupan rauta-maatalousosaston tuloksen heikkouden ei ollut osoitettu johtuneen osastonhoitajan huolimattomuudesta tai työtehtävien laiminlyönneistä, vaan lähinnä hänen soveltumattomuudestaan kaupan alalla vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Tapauksessa työntekijä olisi voinut vaikuttaa edistävästi osastonsa tulokseen vain myyntiylijäämää lisäämällä tai markkinointikustannuksia supistamalla. Myyntihintojen määrittämisestä ei kuitenkaan ollut annettu mitään ohjetta eikä työnantaja pystynyt näyttämään, että työntekijä olisi menetellyt hinnoittelussa liikkeessä noudatettavan hyvän tavan vastaisesti. Työntekijällä ei myös katsottu olleen tosiasiallista mahdollisuutta vaikuttaa markkinointikuluihin. Lisäksi asiassa kantajana toiminut työntekijäliitto esitti selvityksen, jonka mukaan myynnin kehitys irtisanotun työntekijän toimipisteessä oli ollut parempi kuin muilla osuuskaupan toimipisteillä. Koska osastonhoitajan irtisanomiseen ainakaan vielä siinä vaiheessa, jolloin se oli toimeenpantu, ei ollut ollut erityisen painavaa syytä, osuuskauppa veloitettiin suorittamaan osastonhoitajalle korvausta irtisanomissuojasopimuksen vastaisen irtisanomisen johdosta.

Helsingin hovioikeuden tapauksessa *HHO S 04/839* työnantajalla katsottiin olevan irtisanomisperuste, koska irtisanotun työntekijän tuloksentekeä ei ollut estänyt huono esimiestyö

¹⁵⁶ Löppönen (2009) s. 3, Nieminen (2009) s. 10.

¹⁵⁷ Rautiainen *et al.* (2007) s. 237.

¹⁵⁸ Löppönen (2009) s. 3, Nieminen (2009) s. 10.

¹⁵⁹ Koskinen (1990) s. 80

ja työntekijä oli myös saanut riittävää koulutusta. Työntekijä oli asiassa vedonnut noin puolitoista viikkoa kestäneisiin avajaistilaisuuksiin, jotka työntekijän näkökannan mukaan olivat syynä tulosten saavuttamatta jäämiselle. Tuomioistuin kuitenkin totesi, että tulosten saavuttamatta jääminen ei voinut johtua avajaistilaisuuksista niiden lyhytaikaisuuden vuoksi.

5.3 Työsuorituksen mittaaminen

Alisuoriutumista voidaan mitata vertaamalla työn tuloksen heikentymisen määrää muiden saman työnantajan palveluksessa olevien tuloksiin, valtakunnallisiin tilastoihin tai työntekijälle asetettuihin tavoitteisiin tai aikaisempiin tuloksiin. Merkitystä voidaan antaa myös työn heikentymisen pituudelle ja toistuvuudelle sekä täyttämättä jätettyjen tehtävien lukumäärälle suhteessa työntekijän koko tehtäväkenttään tai suhteessa hänen teholliseen työaikaansa.¹⁶⁰ Yksikön toimintaa ja tulosta on mahdollista seurata budjetoitavilla ja numeerisesti mitattavilla tekijöillä. Tällaisia tekijöitä ovat tulosbudjetit, myymälän valikoiman toteutumisen seuranta ja valikoimapeitto, hävikinhallinta, asiakastyytyväisyys, toimipaikan kuntotaso ja siisteys, tuotteiden riittävyys ja myyntikelpoisuus, työteho, työtyytyväisyys ja asiakaspalaute.¹⁶¹

Budjetissa asetetun tavoitteen alittuminen tai ylittyminen ei sellaisenaan osoita, että saavutettu tulos olisi huono tai hyvä. Myös erilaiset tilastolliset tiedot myynnistä eivät todista sitä, että heikkous tilastojen valossa johtuisi työntekijän viaksi laskettavista syistä.¹⁶² Muutoinkin pelkät tunnusluvut eivät useinkaan anna luotettavaa kuvaa henkilön mahdollisuuksista saavuttaa vaadittuja tavoitteita¹⁶³. Pelkästään tilastolukujen perusteella alisuoriutumista ei voida luotettavasti mitata eikä käyttää irtisanomisperusteena. Myös työnantajan itse määrittelemät rajat ja erot esimerkiksi aiempien mittausten keskiarvoissa eivät yksinään ratkaise tilanteen oikeudellista arviointia.¹⁶⁴

Turun hovioikeuden ratkaisussa *S 06/839* työnantaja perusteli väitettään myyjän heikosta myyntituloksesta tilastojen avulla. Työnantaja myös vertasi näitä tilastoja muiden työntekijöiden myyn-teihin. Oikeus totesi, että asiakkaat valikoituivat myyntitiskillä sattumanvaraisesti myyjien kesken. Tämän vuoksi pelkästään tilastolukujen perusteella ei voida luotettavasti mitata

¹⁶⁰ Koskinen (1990) s. 79

¹⁶¹ Nieminen (2009) s. 10

¹⁶² Nieminen (2009) s. 10.

¹⁶³ Koskinen *et al.* (2012a) s. 95.

¹⁶⁴ Koskinen (2014) s. 22.

myyntityön tuloksellisuutta. Tulostavoitteiden ja muiden mittareiden toteutumista on aina arvioitava riittävän pitkällä aikavälillä¹⁶⁵.

KKO:n aiemmin käsitelty ratkaisu 2014:98, koskien myyntikateprosentin alhaisuutta irtisanomisperusteena, osoittaa, että mittareihin on suhtauduttava varauksella. Tapauksessa KKO linjasi, että laskennalliselle mittarille voidaan antaa merkitystä arvioitaessa työntekijän työsuorituksen puutteita, jos työpanos kohdentuu määrällisesti laskettavaan tulokseen, kuten siihen kuinka monta kappaletta tiettyä hyödykettä työntekijä on myynyt. Työnjohdon ja henkilöstöhallinnon tarpeita varten suunnitellut taloudelliset ja laskennalliset mittarit eivät puolestaan osoita onko työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien veloitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä tapahtunut. Yksi laskennallinen mittari ei tässä suhteessa ole riittävä, koska se ei anna luotettavaa ja riittävän kattavaa käsitystä työntekijän suorituksesta kokonaisuutena. Myyntikateprosentteja kuvaavat mittarit ja tilastot eivät välttämättä ole edes vertailukelpoisia, jos työntekijöiden työtehtävät jakaantuvat toisistaan poikkeavin tavoin, työntekijät tekevät erilaisia työvuoroja ja asiakkaat jakaantuvat sattumanvaraisesti.

Mittareille ei voida antaa täsmällisiä arvoja, sillä irtisanomisperusteen riittävyys on harkittava kaikkien esille tulevien seikkojen perusteella kokonaisharkinnalla¹⁶⁶. Mittarit eivät edes käy yksi yhteen oikeudellisen puuttumiskynnyksen ja juridisten työsopimuksen päättämisperusteiden kanssa. Perusteet työsopimuksen irtisanomiseen määräytyvät aina työsopimuslain yleisten säännösten nojalla, jotka aina edellyttävät asiallista ja painavaa syytä. Kysymys tulee siten olla vakavasta, olennaisesta ja riittävän pitkäaikaisesta velvollisuuksien laiminlyönnistä.¹⁶⁷

5.4 Työntekijän asema ja kokemus

Työsopimuslaissa on säännös työntekijän yleisistä velvollisuuksista (TSL 3:1). Tämän mukaan työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Lisäksi työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. Säännöstä voidaan Koskisen mukaan kuvata siten, että mitä korkeammalla työntekijä on työorganisaatiossa, sitä suurempi on hänen vastuunsa ja toisaalta mitä vastuullisemmassa asemassa työntekijä on, sitä pienempi rikkomus voi johtaa työsopimuksen päättämiseen.¹⁶⁸ Asia voidaan ilmaista myös siten, että korkeasti

¹⁶⁵ Koskinen (2014) s. 23.

¹⁶⁶ Koskinen (1990) s. 79.

¹⁶⁷ Nieminen (2009) s 10.

¹⁶⁸ Koskinen (2009) s. 42.

ammattitaitoiselle työntekijälle voidaan työn suoritustavan suhteen antaa muita työntekijöitä suurempi vapaus. Tällöin hänellä voi olla myös normaalia suurempi vastuu tekemisistään.¹⁶⁹

Työntekijän asemalla viitataan työntekijän ammatilta edellytettyä yleistä taitoa ja kokemusta, huomioiden mahdolliset yksilölliset poikkeamat. Irtisanomissuojaan vaikuttavat työntekijän kyvyt ja taidot suhteessa asetettuihin tehtäviin ja normaaliin suoritusvauhtiin. Työnantaja voi asettaa tietyille työille liian lyhyen määräajan tai antaa liian vaativia työtehtäviä ottaen huomioon mm. sen, että työntekijäksi palkataan kokematon tai nuori työntekijä. Vaikka sama työ suoritettaisiin myöhemmin ulkopuolisen toimesta nopeasti, irtisanomista arvioitaessa pitää olla näyttöä siitä, että työn aikaisemmissa vaiheissa olisi pitänyt päästä käytetyin resurssein olennaisesti nopeampiin tuloksiin. Erityinen päättämisen estävä peruste voi olla työntekijän aikaisempi vähäinen työkokemus. Vastaavasti ammatissaan kauan työskennelleeltä voidaan odottaa suurempaa huolellisuutta kuin vastavalmistuneelta.¹⁷⁰

Vaasan hovioikeuden tuomiossa *VHO S 84/286* työnantajalla ei ollut oikeutta irtisanoa työntekijän työsopimusta, vaikka tämä oli suoritunut urakkatyöstä keskimääräistä hitaammin. Alisuoriutumisen katsottiin johtuvan lähinnä työntekijän vähäisestä työkokemuksesta. Työnantaja ei pystynyt näyttämään, että työntekijä olisi toistuvasti laiminlyönyt työtehtäviään tai jättänyt noudattamatta työnantajan antamia määräyksiä, minkä johdosta työsopimuksen irtisanomiseen ei ollut työsopimuslain mukaista perustetta.

Työnantajan on työsopimusta tehtäessä selvitettävä, onko työntekijällä työtehtävien tai tarvittavan koulutuksen edellyttämä koulutus ja työkokemus. Työnantaja ei voi myöhemmin normaalitilanteessa vedota siihen, ettei työntekijällä tällaista taitoa ole. Työnantaja voi pyrkiä varmistautumaan työntekijän ammattitaidosta mm. työ- ja koulutodistusten perusteella sekä haastattelulla. Työsuhteen alkuun voidaan sopia koeaika, jonka kuluessa työntekijän osaamista voidaan seurata ja arvioida. Mikäli työntekijän puutteellinen ammattitaito on ollut jo koeaikana työnantajan havaittavissa, mutta työnantaja on antanut työsuhteen jatkoa, ei irtisanomisperustetta yleensä ole. Mikäli koeajan päättymisen jälkeen ilmenee työtehtäviä, joihin työntekijän ammattitaito ei riitä, voi irtisanomisperuste olla käsillä. Puutteellinen ammattitaito voi olla irtisanomisperuste myös silloin, kun työn vaatimukset muuttuvat siten, että työntekijä ei enää kykene suoriutumaan työtehtävistä. Samaan lopputulokseen päädytään, jos työntekijän ammattitaito ”*ruostuu*”, vaikka työn vaatimukset pysyisivät samoina.¹⁷¹

¹⁶⁹ Koskinen (2009) s. 42.

¹⁷⁰ Kallio (1978) s. 167, Koskinen (1990) s. 81, Koskinen (1993) s. 110, Koskinen *et al.* (2012a) s. 95.

¹⁷¹ Koskinen *et al.* (2012a) s. 89, Äimälä *et al.* (2012) s. 161.

Työtuomioistuimen ratkaisussa *TT 1974-5* työntekijän myyntituloksen huonouden ei edes väitetty johtuneen työntekijän viaksi luettavasta seikasta, vaan työntekijän työkykynsä ja -taitonsa riittämättömydestä. Työtuomioistuin katsoi irtisanomisen perusteettomaksi, koska irtisanomisperusteen ei voitu katsoa ylittyneen ainakaan vielä työn suorittamisvaiheessa.

Tulosten tai tavoitteiden saavuttamatta jääminen on voitava lukea kyseisen työntekijän syyksi vikana tai laiminlyöntinä. Huomiota kiinnitetään varsinkin johtavassa asemassa olevien kohdalla työntekijälle määriteltyihin työtehtäviin ja hänen vaikutusmahdollisuuksiinsa.¹⁷² Helsingin hovioikeuden tuomiossa *HHO S 1986/525* uudelle työntekijälle oli annettu tavallista enemmän työtehtäviä täsmentämättä kirjallisesti niiden toimenkuvaa. Laiminlyönnit olivat myös vähäisiä. Työnantajalla ei ollut perustetta irtisanoa työsopimusta.

Päättämiskynnyksen ylittymisen harkinnassa on merkitystä myös sillä, mitä työnantaja on tiennyt työsopimusta tehtäessä työntekijän työkyvystä. Mikäli työnantaja on tiennyt työntekijän alhaisesta työkyvystä, irtisanomiskynnys nousee olennaisesti. Tämä seikka useasti jopa ratkaisee sen, onko irtisanominen ollut laillinen.¹⁷³ Työnantajan on annettava työntekijälle asiallinen tilaisuus osoittaa ammattipätevyytensä, ja vasta tämän jälkeen työnantaja voi vedota työntekijän puuttuvaan ammattitaitoon. Päättämiskynnyksen ylittymistä vaikeuttaa se, että työntekijällä on todellinen pyrkimys kehittää ammattitaitoaan.¹⁷⁴

Helsingin hovioikeuden tuomiossa *HHO S 1985/465* työntekijällä todettiin olleen alhainen myyntitulo, mutta työsuhteen irtisanominen katsottiin perusteettomaksi, koska työnantaja oli työntekijää palkatessaan ollut tietoinen, ettei työntekijällä ollut aikaisempaa työkokemusta myyntityöstä. Myös Itä-Suomen hovioikeuden ratkaisussa *IHO S 86/69* työnantajalla ei ollut irtisanomisoikeutta, koska työnantajalla oli ollut kokemusta työntekijän ammattitaidosta jo työsuhdetta edeltävältä ajalta.

Turun hovioikeuden tuomiossa *THO 1986 S 14 Tre V* katsottiin, että työnantajalla ei ollut oikeutta irtisanoa työsopimusta, koska työnantaja oli työntekijän työhön ottaessaan ollut tietoinen siitä, että työntekijällä ei ollut aikaisempaa työkokemusta eikä erityistä perehtyneisyyttä. Tapauksessa huomioitiin myös työntekijän käytössä olleet valtuudet sekä lyhyt työssäoloaika työnantajan palveluksessa. Se, että työntekijä ei työpanoksellaan eikä toimintatavoiltaan täyttänyt yhtiön hänelle asettamia vaatimuksia, huomioitiin kuitenkin korvausta alentavana seikkana. Samaa periaatetta Turun hovioikeus sovelsi myös ratkaisussa *THO 1987 S 126 Tku II*. Tapauksessa

¹⁷² Koskinen (2014) s. 22.

¹⁷³ Koskinen (1993) s. 109.

¹⁷⁴ Koskinen *et al.* (2012a) s. 90.

työnantajalla ei ollut oikeutta irtisanoa työsopimusta, koska työnantaja oli työntekijän työhön ottaessaan ollut tietoinen, että työntekijä ei täysin hallitse niitä tehtäviä, joihin hänet palkattiin.

Työnantajalla voi kuitenkin olla peruste työsopimuksen irtisanomiseen, jos työntekijä ei kehity työsuhteen aikana työnantajan edellyttämällä tavalla. Helsingin hovioikeuden ratkaisussa *HHO S 1984/1013* tuomioistuin katsoi, että työntekijä ei ollut "kouliintunut" työnsä menestykselliseen hoitamiseen sillä tavoin kuin oli työsopimusta tehtäessä edellytetty.

Pitkäaikaisten työntekijöiden kohdalla lyhytaikainen työtuloksen heikentyminen ei yleensä riitä työsuhteen päättämisperusteeksi¹⁷⁵. Työtuomioistuimen tapauksessa *TT 1982-164* työnantaja oli irtisanonut työntekijän työsopimuksen heikentyneen myyntituloksen vuoksi. Työntekijän myyntitulokset olivat irtisanomista edeltäneitä kuukausina jääneet selvästi muiden myyntisaavutuksista. Työntekijän työsuhde yhtiöön oli kestänyt toistakymmentä vuotta. Työtuomioistuimen mukaan myyntitulosten lyhytaikaista (2-3 kk) heikkoutta ei voida pitää perusteena irtisanomiselle sen suorittamisen ajankohtana. Asiassa ei myös ollut näytetty, että itse myyntitulosten heikentyminen olisi johtunut annettujen ohjeiden laiminlyömisestä, vaikka työntekijä oli työnsä hoidossa laiminlyönyt esimerkiksi asiakaskortiston ja arviolomakkeiden laatimisesta annettuja ohjeita. Ohjeiden vastainen menettely vaikutti kuitenkin alentavasti korvauksen suuruuteen. Työtuomioistuimen ratkaisussa merkittävä arvioinnissa vaikuttava seikka oli työntekijän pitkä työsuhde. Mielenkiintoinen kysymys on, mikä on pitkä työsuhde ja muuttuuko määritelmä tulevaisuudessa työsuhteiden lyhentyessä?

5.5 Työntekijän perehdyttäminen ja ohjaus

Työsopimuslain 2:1:ssä säädetään työnantajan yleisveloitteesta. Säännöksen mukaan työnantajan on toiminnallaan edistettävä sekä omaa suhdettaan työntekijöihinsä että työntekijöidensä keskinäisiä suhteita. Työnantajan tulee yleisveloitteen perusteella huolehtia yksittäisissä työsuhteissa siitä, että muun muassa työ- ja tuotantomenetelmien muuttuessa työntekijät voivat selviytyä työstään. Tämä käsittää esimerkiksi opastamisen, perehdyttämisen ja kouluttamisen työn muutoksien vaatimalla tavalla. Kolmanneksi työnantajan tulee mahdollisuuksiensa mukaan muutoinkin edistää työntekijän kehittymismahdollisuuksia, jotta tämä voi edetä työurallaan.¹⁷⁶

TSL 2:1:n yleisvelvoite on kuitenkin luonteeltaan tavoitteellinen. Se ilmaisee ns. hyvän työnantajan toimintaperiaatteet suhteessa työntekijöihinsä. Säännös on ilmaus myös

¹⁷⁵ Koskinen (2014) s. 22

¹⁷⁶ Rautiainen *et al.* (2007) s. 56-57.

työsuhteessa noudatettavasta lojaliteettiperiaatteesta, jonka mukaan työnantajan ja työntekijän on sopimussuhteessa huomioitava myös toistensa edut. Yleisveloitteen rikkomiseen ei liity erillistä sanktiota, kuten vahingonkorvausvelvollisuutta. Säännöksen velvoitteet on kuitenkin otettava huomioon irtisanomisperusteiden riittävyyden arvioinnissa.¹⁷⁷

Päätämiskynnyksen ylittymistä puoltaa, että työnantaja on ennen työsopimuksen päättämistä tuloksetta antanut työntekijälle asianmukaista koulutusta ja ohjausta taikka muuten pyrkinyt etsimään keinoja tuloksen parantamiseksi.¹⁷⁸ Kun työnantaja on aktiivisesti ja riittävästi tukenut työntekijän tavoitteeseen pääsyä ohjeistamalla ja kouluttamalla, perusteet voivat täytyä helpommin.¹⁷⁹ Päätämiskynnyksen ylittyminen helpottuu myös, jos työntekijä työkokemuksen karttumisesta tai lisäkouluttamisesta huolimatta ei kykene hoitamaan työtään. Pitkäaikaisten työntekijöiden kohdalla lyhytaikaiset työtuloksen heikkenemiset eivät kuitenkaan yleensä riitä irtisanomisperusteeksi¹⁸⁰.

Työntekijän työtehtävissä tapahtuvat muutokset tai työtehtävien vaihtuminen velvoittavat työnantajan neuvomaan ja ohjaamaan työntekijää uusissa tehtävissä sekä valvomaan, ettei virheitä synny tai ainakin puuttumaan niihin ajoissa. Mikäli työnantaja ei ole riittävällä tavalla huolehtinut työntekijän perehdytyksestä, ammattitaidon puutetta ei voida lukea sellaiseksi työntekijän viaksi, joka oikeuttaisi irtisanomaan työntekijän.¹⁸¹ Työnantajan velvoitteisiin kuuluu myös puuttua työntekijän sopimuksen vastaiseen käyttäytymiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa¹⁸².

Työntekijän työtehtävien epätyytyttävän hoitamisen syynä voivat olla työntekijän puuttuva tai heikentynyt ammattitaito. Irtisanomisperustetta arvioitaessa on huomioitava työssä sattuneiden virheiden määrä ja niiden suhde onnistuneisiin työsuorituksiin. Virheiden vakavuuden arvioinnissa on huomioitava olosuhteet, joissa työtä tehdään. Jos työympäristössä, työn järjestelyissä tai ohjauksessa on puutteita, edellytetään teolta normaalia suurempaa vakavuutta ennen kuin se voidaan lukea työntekijän viaksi irtisanomisperusteena.¹⁸³

Työnantajan ohjeiden vastainen menettely voi oikeuttaa työsuhteen päättämiseen. Tässä tapauksessa työsuhteen päättämisperusteiden olemassaoloa harkittaessa kiinnitetään huomiota mm. siihen, kuinka selkeät ohjeet olivat, kuinka vakavasta poikkeamisesta oli kyse, mikä on ollut

¹⁷⁷ Rautiainen *et al.* (2007) s. 56-57.

¹⁷⁸ Koskinen (1993) s. 111.

¹⁷⁹ Koskinen (2014) s. 23

¹⁸⁰ TT 1982-164, Koskinen *et al.* (2012a) s. 95.

¹⁸¹ Tiitinen *et al.* (2012) s. 508.

¹⁸² Koskinen *et al.* (2012) s. 8

¹⁸³ Tiitinen *et al.* (2012) s. 507-508.

yrityksen käytäntö, onko menettely ollut toistuvaa ja onko siitä varoitettu aikaisemmin.¹⁸⁴ Helsingin hovioikeuden tuomiossa *HHO S 1986/600* työntekijän työtehtävien laiminlyönnit ja työnantajan määräysten noudattamatta jääminen olivat jatkuneet koko työsuhteen ajan huolimatta siitä, että työnantaja oli yrittänyt kouluttaa työntekijää. Työnantajalla oli oikeus irtisanoa työsopimus.

Turun hovioikeuden ratkaisussa *S 08/2738* työntekijä ei ollut kaikilta osin saavuttanut sellaisia valmiuksia, joita työnantajan koneiden tehokas myyminen olisi edellyttänyt. Tämä ei kuitenkaan ollut johtunut työntekijän viaksi luettavasta syystä tai muustakaan yksinomaan työntekijän vastuulla olevasta seikasta, vaan siitä, ettei työntekijälle ole hänen työsuhteensa alkaessa järjestetty perehdyttämiskoulutusta, eikä häntä ole hänen työsuhteensa kestäessä riittävästi neuvottu ja opastettu työtehtävien suorittamisessa.

Tapauksessa *TT 1986-18* vakuutuksia myyvän piiriedustajan työsuhde oli irtisanottu heikon tulosprosentin vuoksi. Työntekijä ei ollut saavuttanut työehtosopimuksen perusteella asetettuja vähimmäistavoitteita. Työntekijälle oli myös annettu useita varoituksia. Työntekijän myyntitavoite oli sovittu yhdessä työntekijän ja työnantajan edustajan kesken. Työntekijän tavoite oli piiriryhmään kuuluvien piiriedustajien tavoitteista toiseksi alhaisin. Työntekijän myyntitulokset olivat huomattavasti alle asetetun myyntitavoitteen ja myös merkittävästi vähäisemmät kuin muiden vastaavassa asemassa olevien piiriedustajien tulokset. Työntekijäliitto vetosi asiassa siihen, että työnantaja olisi syyppää tuloksen alhaisuuteen, koska työntekijää ei ollut riittävästi koulutettu eikä kannustettu vaan huonoista myyntituloksista johtuen painostettu toiminnassaan.

Työnantajaliitto piti puolestaan syynä tulosten heikkouteen työntekijän ammattitaidon taantumista ja työntekijän haluttomuutta sen kehittämiseen. Työntekijällä, kuten muillakin piiriedustajilla, oli ollut mahdollisuus hakeutua vakuutusmiesten jatkokoulutukseen. Työtuomioistuimen mukaan työntekijältä voitiin alalla pitkään palvelleena edellyttää jatkokoulutustarpeen tiedostamista tilanteessa, jossa hänen työtuloksensa olivat jatkuvasti heikot. Asiassa jäi myös näyttämättä, että työntekijän myyntitulosten heikkous olisi johtunut hänen piirinsä asukkaiden ikärakenteesta tai muusta työntekijästä itsestään riippumattomasta syystä. Työsopimuksen irtisanomiseen oli erityisen painava syy. Työntekijän tulostaso oli heikentynyt niin olennaisesti ja pysyvästi, ettei työnantajalta voitu kohtuudella vaatia työntekijän työsuhteen jatkamista.

Työtuomioistuimen ratkaisu on esimerkki tyypillisestä ikääntynyttä työntekijää koskevasta tapauksesta. Koulutusvelvoitteen osalta ratkaisusta on tulkittavissa, että koulutusvelvoitteen

¹⁸⁴ Äimälä *et al.* (2012) s. 161.

arviointi ja ammattitaidon ylläpitäminen ovat myös työntekijän vastuulla. Työntekijältä voidaan edellyttää lisä- tai jatkokoulutuksen tarpeen tiedostamista työtehon tai saavutettujen tulosten alittumistilanteissa, jos työntekijällä on alalta pitkä työkokemus. Työntekijän on osoitettava aktiivisuutta ammattitaitonsa ylläpitämisestä ilmoittautumalla tai hakeutumalla itsenäisesti jatkokoulutuksiin.

5.6 Työntekijöiden yhdenmukainen kohtelu

Työsopimuslain 2:2:n mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Tasapuolisen kohtelun periaatteen lähtökohtana on, että toisiinsa verrattavia työntekijöitä kohdellaan samankaltaisissa tilanteissa yhdenvertaisesti.¹⁸⁵

Tasapuolisen kohtelun vaatimus edellyttää työnantajalta johdonmukaisuutta toimissaan ja ratkaisuisaan työntekijöiden suhteen. Periaatteessa poikkeaminen edellyttää, että poikkeamiseen on työntekijän tehtäviin ja asemaan liittyvä peruste. Tasapuolisuudella ei tarkoiteta samanlaista suhtautumista olosuhteista riippumatta. Työn luonteesta ja työolosuhteista voi johtua hyväksyttävä ja asiallinen peruste jonkun työntekijän erilaiseen asemaan asettamiselle. Säännös tasapuolisen kohtelun vaatimuksesta on pakottava eikä siitä voi poiketa työsopimuksella tai työehtosopimuksella.¹⁸⁶

Työsopimuksen päättämisperusteen laillisuutta arvioitaessa on myös huomioitava työnantajan velvollisuus kohdella työntekijöitä tasapuolisesti. Vaikka työntekijän rikkomus olisikin vakavuudeltaan sen asteinen, että päättämiskynnys normaalin laintulkinnan mukaan ylittyisi, työnantaja ei saa päättää työsuhdetta, jos hän on hyväksynyt vastaavan menettelyn aikaisemmin toisten työntekijöiden kohdalla. Yksittäistapauksessa työsuhteen päättämisperusteen olemassaoloa harkittaessa on otettava huomioon työntekijän rikkomuksen laadun lisäksi myös aikaisempi käytäntö työnantajayrityksessä. Työnantaja ei kuitenkaan ole velvollinen noudattamaan kerran omaksuttua käytäntöä ikuisesti. Käytäntö voidaan lopettaa, jos siitä ilmoitetaan työntekijöille selvästi.¹⁸⁷

Helsingin hovioikeuden ratkaisussa *HHO S 1987/151* oikeus totesi työntekijän tehneen virheitä ja osoittaneen epäsäännöllisyyttä. Työntekijä ei kuitenkaan ollut menetellyt törkeän

¹⁸⁵ Rautiainen *et al.* (2007) s. 60.

¹⁸⁶ Hietala *et al.* (2013) s. 133-134, Rautiainen *et al.* (2007) s. 60-61. Esimerkiksi kannustavien palkkausjärjestelmien käyttö on hyväksyttyä, jos järjestelmä ei sisällä syrjiviä tai muutoin epäasiallisia määräytymisperusteita.

¹⁸⁷ Rautiainen *et al.* (2007) s. 229-230.

huolimattomasti, eikä hänen työskentelynsä ollut huomattavasti virheellisempää kuin muiden työntekijöiden eikä hänelle ollut annettu varoitusta. Työnantajalla ei ollut oikeutta purkaa eikä irtisanoa työntekijän työsuhdetta.

5.7 Kokonaisarviointi

Työsopimuksen irtisanominen määräytyy viime kädessä kokonaisarvioinnin perusteella. Kokonaisarvioinnissa on keskeistä, onko työntekijä tehnyt jonkin virheen tai onko hän laiminlyönyt työtehtäviään. Vaikka työntekijän ei voitaisi näyttää syyllistyneen irtisanomiseen oikeuttavaan virheeseen tai laiminlyöntiin, voi työntekijän käyttäytyminen alentaa hänelle tuomittavaa korvausta.¹⁸⁸

Hietala *et al.* ovat luetelleet tiivistetysti kokonaisarvioinnissa huomioitava tekijöitä:

- työntekijän rikkeen laatu ja vakavuus
 - merkitys työnantajalle ja yhteisölle (esim. sitoutuminen ja työilmapiiri)
 - merkitys asiakkaalle
 - merkitys työntekijälle
 - vaikutus tulokseen
 - vaikutus sisäisiin prosesseihin
- työntekijän asema ja hänen suhtautumisensa tekoon ja käyttäytymiseen
 - työntekijän käyttäytyminen (katumus – piittaamattomuus)
 - toistuvuus
 - aikaisemmat varoitukset, huomautukset, keskustelu
 - opastus ja ohjeistus
 - oppi vastaisen varalle
- työn luonne
 - ohjeiden noudattaminen
 - harkintamahdollisuudet
 - työn itsenäisyys
- työn teettämiseen liittyvät erityispiirteet
 - luottamuksellisuus
 - ominaisuudet ja edellytykset
- työnantajan asema
 - yrityksen koko

¹⁸⁸ Koskinen (1990) s. 81

- irtisanomisen muut vaihtoehdot (varoitusta, muu työ, hakeutuminen muualle, työsuhdevapaa, opintovapaa, vuorotteluvapaa).¹⁸⁹

Kouvolan hovioikeuden ratkaisussa *KouHO S 06/888* työntekijä oli työskennellyt työnantajan palveluksessa puhelinliittymien myyjänä. Työntekijän myynti oli ollut keskimääräistä huonompaa eikä ollut yltänyt tasolle, jota työnantaja edellytti (keskimyynti 80-100 liittymää kuukaudessa; työntekijän keskimyynti puolet tästä). Oikeus katsoi, että myyntituloksen heikkoudesta huolimatta, työntekijä ei tällä perusteella ollut menetellyt työsuhteesta johtuvien velvoitteiden vastaisesti niin vakavalla tavalla, että työnantajalla yksin tämän perusteella olisi ollut TSL 7:2:n mukainen irtisanomisperuste. Kokonaisarvioissa tuomioistuin otti huomioon työntekijän käyttäytymisestä esitetyn näytön. Työntekijä oli jättäytynyt pois töistä ilmoitettuaan lopettavansa työt eikä työskennellyt irtisanomisaikana työvelvoitteen mukaisesti. Vaikka alisuoriutuminen ei yksin riittänyt irtisanomisperusteeksi, päättyi tuomioistuin kokonaisarvioinnissa tulokseen, että irtisanomiseen kuitenkin olivat TSL 7:2:n mukaiset erityisen painavat syyt.

Tapauksessa irtisanomisperuste ei täyttynyt työntekijän alisuoriutumisen perusteella. Työntekijän suoriutuminen oli ollut keskimääräistä heikompaa, mutta velvoitteiden laiminlyönnit eivät kuitenkaan olleet niin olennaisia mitä irtisanomisperusteelta edellytetään. Kokonaisarvioinnin perusteella irtisanomisperuste kuitenkin täyttyi, kun työsuhteen jatkamisedellytyksien harkinnassa huomioitiin työntekijän moitittava käytös ja poissaolot.

Tapauksessa KKO 1989:96 työnantajayhtiö oli irtisanonut auto-osaston tulosvastuullisena päällikkönä toimineen työntekijän henkilöön liittyvillä perusteilla. Työntekijä oli työskennellyt päällikkönä noin 7 kuukautta. Osaston tulos tuolta ajalta ei kuitenkaan ollut niin huono, että se olisi yksinään oikeuttanut työntekijän irtisanomiseen. Korkein oikeus otti kuitenkin kokonaisarviossa huomioon työntekijän johtavan aseman ja tulosvastuun lisäksi sen, että työntekijän suhteet alaisiin ja tavarantoimittajiin olivat huonontuneet siten, että osaston toiminta oli häiriintynyt ja tulosenuste heikentynyt. Kokonaisarvioinnin perusteella työnantajalla oli ollut erityisen painava syy irtisanoa työntekijän työsopimus.

¹⁸⁹ Hietanen *et al.* (2013) s. 353-354.

6 Työsuhteen ehtojen muutos alisuoriutumistilanteissa

6.1 Työsuhteen ehtojen määräytyminen

6.1.1 Työsopimus ja ehtojen tulkinta

Työsopimus on tärkein työsuhteen ehtojen määrittäjä. Työnantajan ja työntekijän sopimusvapaus on laaja. Sitä rajoittavat pakottava lainsäädäntö ja mahdollinen työehtosopimus. Mikäli kyseisellä alalla ei ole työehtosopimusta lainkaan, työsopimuksen merkitys korostuu entisestään. TSL 13:6:n perusteella työsopimuksen ehto, jolla vähennetään työntekijälle työsopimuslain mukaisia oikeuksia ja etuja on pätemätön. Kyseessä on pakottavuus työntekijän eduksi. Ellei työsopimuslaista johdu muuta, työntekijä ja työnantaja eivät voi pätevästi sopia työehdoista, jotka olisivat työsopimuslaissa säädettyä huonommat. Sen sijaan työnantajalla ja työntekijällä on normaalin sopimusvapauden mukainen mahdollisuus sopia sellaisista työehdoista, jotka ovat työntekijän kannalta edullisempia kuin pakottava sääntely.¹⁹⁰

Työsopimukseen ei yleensä kirjata työsuhteen ehtoja kattavasti. Ne työsuhteen ehdot, joista ei ole sovittu kirjallisessa sopimuksessa, voivat määräytyä eri tavoin, jopa konkludenttisesti eli hiljaisella sopimuksella. Tämän vuoksi on mahdollista, että työsuhteen osapuolilla ei ole työsuhteen alkaessa kattavaa kuvaa työsuhteen ehdoista. Työsopimuksen sisältö määräytyy myöhemmin työsuhteen aikana muodostuvien käytäntöjen perusteella. Jos epäselvyyksiä ilmenee, työsopimuksen ehdot joudutaan jälkikäteen päättelemään osapuolten ilmaisemasta tai sallimasta käyttäytymisestä.¹⁹¹

Työsopimus asettaa rajat työnantajan työnjohto- eli direktio-oikeudelle. Työnantajalla ei ole oikeutta antaa työnjohtomääräyksiä, jotka ovat ristiriidassa työsopimuksen kanssa. Direktio-oikeutta voivat rajoittaa myös sopimuksen veroiset käytännöt, jotka voivat muodostua työsopimuksen osaksi. Sopimuksen veroinen käytäntö myös syrjäyttää työsopimuksen nimenomaisen ehdon. Työsopimus sitoo osapuolia. Siihen tehtävät muutokset edellyttävät pääsääntöisesti molempien osapuolten hyväksyntää.¹⁹²

Sopimusta voidaan tarvittaessa täydentää tulkinnalla, jonka avulla pyritään selvittämään osapuolten todellinen tarkoitus. Työntekijän asema, koulutus, kokemus ja muut tapauskohtaiset seikat vaikuttavat siihen, miten hänen voidaan arvioida ymmärtäneen sopimusehdot.

¹⁹⁰ Moilanen (2013) s. 112, Engblom 2013, s. 40.

¹⁹¹ Engblom (2013) s. 78-79.

¹⁹² Moilanen (2013) s. 112.

Työntekijältä ei yleensä voida edellyttää suurta asiantuntemusta esimerkiksi alan käytäntöjen tai termien suhteen. Työntekijän asemaa voidaan tässä verrata esimerkiksi kuluttajan asemaan kuluttajasopimuksia tulkittaessa. Työsopimusta tulkittaessa voidaan tukeutua myös allalla vallitsevaan yleiseen käytäntöön tai yrityskäytäntöön. Työoikeudessa sallitun tulkinta-aineiston tarkastelua rajoittaa kuitenkin työntekijän suojeluperiaate.¹⁹³

Työsopimukseen sovelletaan suurelta osin samoja tulkintasääntöjä kuin muihinkin siviilioikeudellisiin sopimuksiin. Kun työsuhteen ehdoista syntyy erimielisyyttä, joudutaan pakottavan lainsäädännön ja mahdollisen työsuhteessa sovellettavan työehtosopimuksen lisäksi selvittämään työsopimuksen sisältö. Viime kädessä työsopimuksen sisältö selvitetään sopimusta tulkitsemalla eli pyrkimällä selvittämään, mitä on tarkoitettu sopia. Tulkinta joudutaan perustamaan pääasiassa yleisten tulkintasääntöjen tai -periaatteiden varaan.¹⁹⁴

Vaikka työsopimusta voidaan pitää velvoiteoikeudellisena sopimuksena, sitä ei voida täysin rinnastaa muihin velvoiteoikeudellisiin sopimuksiin. Yleinen sopimusoikeudellinen sääntely on pääasiassa tahdonvaltaista, ja yleensä oletetaan, että sopimusosapuolet ovat lähtökohtaisesti tasavertaisia. Sopimusoikeudellisista lähtökohdista voidaan työoikeudessa poiketa lähinnä työntekijää suojaavan pakottavan sääntelyn ja työoikeuden yleisten oppien vuoksi. Työoikeuden erityispiirteet eivät kuitenkaan ole esteenä sille, että työsopimuksia tulkitaan myös sopimusoikeudellisista lähtökohdista käsin. Olettama työntekijän heikommasta asemasta, vaikuttaa kuitenkin työsopimuksen tulkintaan, mistä syystä yleisiä velvoiteoikeudellisia tulkintasääntöjä on sovellettava työsopimuksen tulkintaan varauksella.¹⁹⁵

Sopimuksia on mahdollista tulkita joko subjektiivisen tai objektiivisen tulkintaperiaatteen mukaan. Subjektiivisessa tulkinnassa kiinnitetään ensisijaisesti huomiota sopijapuolen tahtoon ja tarkoitukseen (tahtoteoria). Objektiivisessa tulkinnassa ratkaisevaa on se, mitä toinen sopijapuoli on ymmärtänyt tai voinut ymmärtää toisen tahdonilmaisun sisällöksi (luottamusteoria). Varallisuusoikeudellisen oikeustoimen tulkinnassa noudatetaan pääsääntöisesti objektiivisia tulkintaperiaatteita. Tämä pätee myös työsopimusten tulkintaan.¹⁹⁶

Yleiset tulkintasäännöt ovat oikeuskäytännössä vakiintuneita ja oikeuskirjallisuudessa tunnustettuja sopimuksen tulkinnan välineitä. Ne ovat kuitenkin heikkoja oikeuslähteitä, joten niiden käyttöön tulee suhtautua varauksella. Työsopimuksen tulkintaan voidaan soveltaa yleisistä tulkintasäännöistä tavallisuussääntöä, epäselvyyssääntöä ja kohtuussääntöä. Tavallisuussäännön

¹⁹³ Engblom (2013) s. 97-98.

¹⁹⁴ Engblom (2013) s. 77, 96.

¹⁹⁵ Engblom (2013) s. 77, 96.

¹⁹⁶ Engblom (2013) s. 97.

mukaan sopimusehtoa tulkitaan siten, että tulkinta vastaa yleistä käytäntöä vastaavanlaisissa sopimuksissa. Epäselvyyssäännön mukaan epäselvää sopimusehtoa tulkitaan laatijan vahingoksi (*in dubio contra stipulatorem*). Taustalla on ajatus siitä, että sopimuksen laatijalla olisi ollut mahdollisuus välttää tulkinnalliset epäselvyydet käyttämällä selkeämpiä ilmaisuja. Työoikeudessa epäselvyyssääntöön liittyy myös *in dubio pro laborem* -sääntö, jonka mukaan epäselvässä tapauksessa sopimusehtoa on tulkittava työntekijän eduksi. Kohtuussäännön mukaan eri tulkintamahdollisuuksista valitaan kohtuullisimpaan lopputulokseen johtava vaihtoehto. Työoikeudessa kohtuullisuutta arvioidaan erityisesti työntekijän näkökulmasta.¹⁹⁷

6.1.2 Työehtosopimus

Työehtosopimukset voivat sisältää säännöksiä työnantajan oikeudesta yksipuolisesti siirtää työntekijä toisiin tehtäviin jopa tapauksissa, joissa toimipaikan heikko kannattavuus ei johdu työntekijän rikkeestä tai laiminlyönnistä. S-ryhmän esimiesten työehtosopimuksessa on erityinen määräys heikosta kannattavuudesta johtuvasta esimiehen siirtämisestä toiseen esimiestehtävään. Työehtosopimuksen 5 §:n 6. kohdan mukaan työnantaja voi siirtää toimihenkilön pysyvästi toiseen esimiestehtävään, vaikka toimipaikan heikkoa kannattavuutta ei voitaisi katsoa toimihenkilön viaksi tai laiminlyönniksi. Siirrolle on kuitenkin säädetty seuraavat edellytykset:

1. työnantaja on ilmoittanut toimihenkilölle siirtotarpeesta perusteluineen kirjallisesti ja hyvissä ajoin, jotta toimihenkilölle tarjoutuisi tilaisuus täyttää hänelle asetetut kohtuulliset kannattavuustavoitteet
2. siirto toteutetaan ensisijaisesti saman myymälätyypin ja -ketjun piirissä
3. siirto toteutetaan siten, että toimihenkilön työmatka ja siihen käytettävä aika eivät merkittävästi pitene
4. siirron jälkeen maksetaan toimihenkilölle entisen suuruista palkkaa siirtoa seuraavan kalenterivuoden työehtosopimuksen mukaiseen tarkasteluun asti, kuitenkin vähintään 9 kuukaudelta.¹⁹⁸

Työehtosopimuksen mukaan siirtomääräyksen soveltaminen on mahdollista vain siirrettäessä työntekijä heikon kannattavuuden perusteella vastaavaan esimiestyöhön. Jos esimies halutaan

¹⁹⁷ Engblom (2013) s. 98-99.

¹⁹⁸ S-Ryhmän esimiesten työehtosopimus, s. 7.

siirtää pois esimiestehtävästä, vaaditaan siihen työsopimuslaissa säädetyt irtisanomisperusteet, sillä juridisesti kyse on tällöin työsopimuksen irtisanomisesta.¹⁹⁹

6.1.3 Vakiintunut käytäntö

Työsopimuksen veroisella käytännöllä tarkoitetaan sellaista ehtoa, jota on noudatettu kyseisessä työsuhteessa vakiintuneesti. Käytäntö on voinut vakiintua vain yksittäiseen työsuhteeseen, työpaikan johonkin yksikköön tai koko työpaikkaan. Usein kysymys on jostakin työnantajan antamasta edusta tai työnantajan sallimasta käytännöstä. Vakiintunut käytäntö sitoo molempia työsuhteen osapuolia.²⁰⁰

Vakiintunut käytäntö on yksi työoikeudessa yleisesti tunnustetuista työsuhteen ehtojen määräytymistavoista. Vakiintuneen käytännön tunnusmerkkejä ovat: 1) käytäntö on kestänyt pitkään, 2) molemmat osapuolet mieltävät käytännön itseään sitovaksi ja 3) asia on tarpeeksi merkittävä muodostaakseen työsuhteen ehdon. Vakiintunut käytäntö eroaa paikallisesta sopimisesta siten, että vakiintunut käytäntö syntyy ilman osapuolten aktiivista sopimista, kun taas varsinaiset paikalliset sopimukset syntyvät sopimalla joko suullisesti tai kirjallisesti. Vakiintunut käytäntö voidaan teoriassa rinnastaa konkludenttiseen paikalliseen sopimukseen.²⁰¹

Vakiintunut käytäntö edellyttää, että sen on tullut jatkua ”pitkähkön” ajan. Tiitisen *et al.* mukaan oikeuskäytännöstä ei käy selkeästi ilmi, mitä ”pitkähköllä ajalla” tarkoitetaan. Arviointi on aina tehtävä tapauskohtaisesti. Engblomin mukaan käytännön on kuitenkin pitänyt jatkua vähintään kahden vuoden ajan. Hänen mukaansa jos tätä lyhyemmän keston perusteella tulkitaan jonkin menettelyn muodostuneen työsuhteen ehdoksi, kysymys ei voi olla vakiintuneesta käytännöstä vaan jostakin muusta työsuhteen ehtojen määräytymistavasta, esimerkiksi osapuolten käsityksestä sopimuksen sisällöstä.²⁰²

Tiitisen *et al.* mukaan myös lyhytaikainen käytäntö voi muodostua sitovaksi ehdoksi, jos käytäntö on jatkuvaa tai toistuu lyhyin väliajoin työsuhteen kummankaan osapuolen esittämättä poikkeavia näkökantoja noudatetusta käytännöstä. Sitovan vaikutuksen syntymiseen voi riittää myös pelkkä ajallinen vakiintuneisuus, eikä työnantajalta edellytetä edes selkeää tahtoa sitoutua noudattamaan soveltamaansa käytäntöä. Kantaa voidaan perustella työntekijän vilpittömän mielen suojalla.²⁰³

¹⁹⁹ Nieminen (2009) s. 11.

²⁰⁰ Moilanen (2013) s. 112.

²⁰¹ Engblom (2013) s. 155.

²⁰² Engblom (2013) s. 155-156, Tiitinen *et al.* (2012) s. 772-773

²⁰³ Moilanen (2013) s. 112, Tiitinen *et al.* (2012) s. 772-773.

6.1.4 Yrityskäytäntö

Vakiintuneen käytännön käsitteestä on erotettava yrityskäytännön käsite. Yrityskäytäntö voi olla esimerkiksi yrityksen toimintatapa tai henkilöstöpoliittinen linjaus. Vaikka jokin sopimusehto ei ole vakiintunut juuri kyseisessä työsuhteessa, yrityksessä on voitu noudattaa vakiintuneesti käytäntöä, joka tulee ottaa huomioon kaikkien työntekijöiden työsuhteissa. Yrityskäytäntö vakiintuu samoilla periaatteilla kuin edellä on käsitelty vakiintuneen käytännön yhteydessä; yleensä edellytetään siis työnantajan sitoutumistahtoa ja/tai pitkäaikaista käytäntöä.²⁰⁴

Engblomin mukaan yrityskäytäntö ei kuitenkaan olisi osapuolten välisiin oikeussuhteisiin vaikuttava työsuhteen ehtojen muodostumistapa. Engblomin mukaan yrityskäytännön merkitys työsuhteen ehtojen määräytymiseen on lähinnä se, että jos yrityksessä on esimerkiksi käytäntönä solmia työntekijöiden kanssa tietynlaisia työsopimuksia, voidaan mahdollisessa riidassa yrittää vedota yrityskäytäntöön työsuhteen sisällön todentamiseksi.²⁰⁵ Oikeuskäytännössä on kuitenkin todettu, että myös yrityskäytäntö voi muodostua sellaiseksi työnantajaa sitovaksi työsopimuksen ehdoksi, jota työnantaja ei voi yksipuolisesti muuttaa²⁰⁶.

Yrityskäytännöllä on merkitystä myös työsuhteen päättämisiidoissa. Jos yrityksen käytäntönä on esimerkiksi ns. nollatoleranssi alkoholin käytön suhteen työaikana, tämä saattaa vaikuttaa työsopimuksen irtisanomis- tai purkamiskynnyksen arviointiin. Jotta yrityskäytäntöön vetoaminen onnistuu, on esitettävä näyttö siitä että käytäntöä on myös noudatettu. Yrityskäytännön soveltamiseen liittyy myös työsopimuslaissa säädetty työntekijöiden tasapuolisen kohtelun vaatimus (TSL 2:3.3). Jos tiettyä menettelyä on edellytetty yhdeltä työntekijältä, sitä on edellytettävä myös muilta.²⁰⁷

Työsuhteen päättämisiidoissa työntekijäpuoli yrittää usein vedota päättämisen syynä olleen teon tai laiminlyönnin vähäisyyteen sekä ”*talon tapaan*”. Talon tavalla viitataan menettelyyn, joka on työntekijän mukaan ollut työpaikalla yleisesti hyväksyttyä ja työnantajan tiedossa. Engblomin

²⁰⁴ Moilanen (2013) s. 113.

²⁰⁵ Engblom (2013) s. 160-161.

²⁰⁶ KKO 1990:103: Työnantaja oli jo 1950-luvulla maksanut työntekijöilleen joulurahaa, jonka määräksi oli 1960-luvulla vakiintunut puolen kuukauden palkka. Joulurahan maksamisesta oli vuosittain päätetty erikseen ja työntekijöille oli myös erikseen ilmoitettu sen maksamisesta. Työnantaja oli vuoden 1984 loppupuolella ilmoittanut työntekijöilleen, ettei joulurahaa enää maksettaisi. Neuvottelujen jälkeen työnantaja oli 1.1.1985 lukien muuttanut joulurahan työntekijöiden kuukausipalkkaan tulevaksi 4,2 %:n korotukseksi. Työnantaja oli kuitenkin 1.4.1985 alkaen lakkauttanut korotuksen maksamisen. Kun otettiin huomioon joulurahan pitkähkön ajan kestänyt maksukäytäntö, sitä vastaavan korotuksen suorittaminen oli viimeistään maksutavan muutoksen yhteydessä muodostunut sellaiseksi työnantajaa sitovaksi sopimuksen veroiseksi käytännöksi, jota työnantaja ei saanut yksipuolisesti muuttaa. Työnantaja veloitettiin maksamaan suorittamatta jätetyt korotukset.

²⁰⁷ Engblom (2013) s. 162-163.

mukaan oikeuskäytäntö on useimmiten osoittanut, että työnantajalla on ollut oikeus edellyttää työntekijän toimivan annettujen ohjeiden eikä niistä poikkeavan käytännön mukaisesti.²⁰⁸

6.1.5 Edellytysluonteiset ehdot

Engblom määrittelee työsuhteen edellytysluonteiset ehdot työnantajan ja työntekijän konkludenttisesti hyväksymiksi piileviksi ehdoiksi. Edellytystyyppisistä ehdoista ei yleensä sovita kirjallisesti eikä välttämättä erityisen selkeästi suullisestikaan. Edellytykset syntyvät osapuolten subjektiivisista toiveista, oletuksista ja odotuksista. Ne saattavat kuitenkin vaikuttaa olennaisesti työsuhteen sisältöön. Joissakin tapauksissa työsuhteen osapuolten asettamat edellytykset muodostuvat työsuhteen ehdoiksi. Seuraavien kriteerien täytyessä työsuhteen toisen osapuolen työsuhteelle asettama edellytys voi muodostua työsuhteen ehdoksi:

- 1) edellytys on objektiivisesti hyväksyttävä ja kohtuullinen kyseisessä työsuhteessa,
- 2) edellytys ei ole merkitykseltään vähäinen,
- 3) edellytyksellä on ollut vaikutusta työsuhteen alkamiseen tai sillä on merkitystä työsuhteen jatkumisen kannalta,
- 4) työsuhteen toinen osapuoli on ymmärtänyt tai tämän olisi pitänyt kohtuudella ymmärtää, että toinen on tarkoittanut edellytyksen työsuhteen ehdoksi.²⁰⁹

Vaikka tavoitteena olisi, että työntekijä saisi kaikista työsuhteen keskeisistä ehdoista tiedon joko kirjallisesta työsopimuksesta tai TSL 2:4:n mukaisesta työsuhteselvityksestä, kaikkien edellytystyyppisten työsuhteen ehtojen kirjaamista ei kuitenkaan voida edellyttää, koska ne ovat usein luonteeltaan erilaisia kuin ehdot, jotka tavallisesti kirjataan työsopimukseen nimenomaisesti.²¹⁰

6.1.6 Työnantajan direktio-oikeus

Työn suorittaminen edellyttää yleensä yksityiskohtaisia lisäohjeita, joiden täsmentäminen ja antaminen hoidetaan yleensä työnantajan työnjohtomääräyksissä²¹¹. Työnantajalla on työnjohto-oikeus eli direktio-oikeus. Työnantajalla on oikeus johtaa ja valvoa työntekoa ja antaa sitä koskevia määräyksiä työntekijälle. Työntekijällä on vastaavasti velvollisuus noudattaa työnantajan direktio-oikeutensa puitteissa antamia määräyksiä. Työnantajan toimivalta ei ole rajaton. Direktio-

²⁰⁸ Engblom (2013) s. 163.

²⁰⁹ Engblom (2013) s. 219

²¹⁰ Engblom (2013) s. 219-220.

²¹¹ Kallio (1978) s. 167.

oikeutta rajoittavat lainsäädäntö, työehtosopimus ja työsopimus. Työnantaja ei yleensä voi esimerkiksi määrätä työntekijää tekemään muuta kuin työsopimuksen mukaista työtä. Työnjohto-oikeus ei myöskään ulotu työntekijän vapaa-aikaan; työnantaja ei voi määrätä työntekijää jäämään ylityöhön^{212, 213}.

Moilasen mukaan nyrkkisääntönä voidaan todeta, että direktio-oikeus on olemassa niiden seikkojen osalta, joista ei ole olemassa muita määräyksiä. Direktio-oikeus on tästä johtuen työsuhdetta sääntelevien normien etusijajärjestyksessä viimeisenä. Työnantajan direktio-oikeudella on selkeä yhteys työsopimuksen tekemiseen ja sen merkitykseen: mitä väljemmäksi työntekijän toimenkuva sovitaan, sitä laajempi oikeus työnantajalla on teettää eri työtehtäviä työnjohto-oikeuden nojalla.²¹⁴

6.2 Työsuhteen ehtojen muutos

Alisuoriutumisen- tai aikaansaamattomuus-tilanteissa työnantajalle voi tulla tarve muuttaa työntekijän työn sisältöä tai ehtoja, joilla työtä tehdään. Työsuhteen ehtojen muuttamista ei ole suoraan säännelty laissa tai työehtosopimuksissa²¹⁵. Tämän vuoksi on huomioitava, mitä työsuhteen ehdoista on nimenomaisesti sovittu ja onko noudatettu jotain käytäntöä niin pitkään, että käytäntö voidaan rinnastaa sopimiseen. On otettava huomioon myös työnantajan työnjohto-oikeus eli työnantajan oikeus järjestellä töitä ja työmenetelmiä sekä päättää työn johtamisesta ja tekemisestä.²¹⁶

Lähtökohtana työn teon ehtojen ja työn sisällön määräytymisessä on solmittu työsopimus. Jos työsopimuksessa on sovittu yksityiskohtaisesti jostain seikasta, työnantajalla ei yleensä ole oikeutta muuttaa sitä yksipuolisesti pelkällä työnjohtomääräyksellä. Työsopimuksen väljät ehdot antavat työnantajalle enemmän työnjohtovaltaa. Mikäli työntekijän kanssa on esimerkiksi sovittu, että hänelle kuuluvat työnantajan kulloinkin osoittamat työtehtävät, voi työnantaja työsopimuksen perusteella määrätä työntekijän suorittamaan myös muita työtehtäviä. Työtehtävät voivat kuitenkin muodostua työsuhteen ehdoiksi myös vakiintuneen käytännön kautta ja rajoittaa tätä kautta oikeutta määrätä työntekijä muuhun tehtävään. Työsuhteen ehtoja

²¹² Työaikalain (1996/605) 4:18:n mukaan ylityötä saa teettää vain työntekijän kutakin kertaa varten erikseen antamalla suostumuksella.

²¹³ Moilanen (2013) s. 113, Tiitinen *et al.* (2012) s. 799.

²¹⁴ Moilanen (2013) s. 113.

²¹⁵ Tosin TSL 7:11 mukaan työnantajalla on oikeus yksipuolisesti muuttaa työsuhte osa-aikaiseksi taloudellisella ja tuotannollisella irtisanomisperusteella irtisanomisaikaa noudattaen. Ks. Tiitinen *et al.* (2012) s. 816-818.

²¹⁶ Hietala *et al.* (2012) s. 95.

on mahdollista muuttaa sopimuksella, työnjohto-oikeuden perusteella tai irtisanomismenettelyä käyttäen.²¹⁷

Sopimuksella työnantaja ja työntekijä voivat milloin tahansa muuttaa olemassa olevaa työsopimusta. Sopimusta tehtäessä on kuitenkin huomioitava lain ja työehtosopimusten pakottavat säännökset. Työnantaja ja työntekijä eivät voi edes keskinäisellä sopimuksella sopia työsopimuslain tai työehtosopimuksen edellyttämää tasoa huonompia työsuhteen ehtoja. Sopimus on tältä osin pätemätön. Työsuhteen ehtojen muutos on mahdollista tehdä suullisesti tai kirjallisesti.²¹⁸ Suullisiin sopimuksiin liittyvien näyttövaikeuksien vuoksi työsuhteen ehtojen muutos on suositeltavaa tehdä kirjallisesti.

Työnantaja voi yksipuolisesti muuttaa työsuhteen ehtoja työnjohto-oikeutensa nojalla työsopimuksen puitteissa²¹⁹. Oikeuden laajuus vaihtelee kussakin yksittäistapauksessa riippuen siitä kuinka yksityiskohtaisesti työtehtävät on sopimuksessa määritelty, onko sopimuksessa käytetty ammattinimikettä vai onko sopimuksessa sovittu, että työntekijälle kuuluvat työnantajan kulloinkin osoittamat työtehtävät. Työnjohto-oikeuden perusteella ei voida yleensä muuttaa työsopimuksessa nimenomaisesti sovittuja ehtoja.²²⁰

Työnjohto-oikeuden nojalla työnantaja voi määrätä työntekijän toisiin tehtäviin, jos työsopimuksessa ei ole määritelty tarkkaa työnkuvaa eikä työnkuva ole muodostunut työsuhteen ehdoksi vakiintuneen käytännön kautta. Sopimuslauseke, jonka mukaan työntekijälle kuuluvat työnantajan kulloinkin osoittamat tehtävät, voi merkitä, että työntekijä voidaan työjohto-oikeuden perusteella siirtää työstä toiseen. Samaa pätee tilanteisiin, jossa mitään työtä ei ole nimenomaisesti suljettu työtehtävien ulkopuolelle. Tällaisen sopimuslausekkeen nimenomaisena tarkoituksena on nimenomaan siirtojen mahdollistaminen, joihin työntekijäkin on voinut työsopimusta tehtäessä varautua. Toimenkuva voi muuttua siirron perusteella kokonaan tai osittain. Työntekijä on velvollinen noudattamaan työnantajan määräystä. Jos työntekijä kieltäytyy työtehtävien siirrosta, voidaan tämä tulkita työstä kieltäytymiseksi, jonka perusteella työnantajalla voi olla oikeus päättää työsuhde.²²¹

Turun hallinto-oikeuden ratkaisussa *THO 1987 S 7 Tre IV* tuomioistuimien katsoi, että työnantajalla oli oikeus siirtää myyntineuvottelija asiakaspalvelutehtäviin, koska myyntineuvottelija ei ollut

²¹⁷ Äimälä *et al.* (2012) s. 51-52.

²¹⁸ Äimälä *et al.* (2012) s. 52. Myös työehtosopimus voi muuttaa työsuhteen ehtoja vanhojen työehtosopimuskausien päättyessä ja uusien alkaessa. Ks. Hietala *et al.* (2012) s. 92.

²¹⁹ Työnantajalla voi kuitenkin olla velvollisuus käydä yhteistoimintaneuvottelut, vaikka lopullinen päätösvalta on työnantajalla. Ks. yhteistoimintalain 6 luku.

²²⁰ Äimälä *et al.* (2012) s. 52-53.

²²¹ Äimälä *et al.* (2012) s. 52-53.

työtulokseltaan yltänyt asetettuihin vaatimuksiin ja siirto ei olennaisesti muuttanut työn luonnetta tai sen ulkopuolista arvostusta eikä vähentänyt palkkausta.

Työnantaja voi muuttaa työsuhteen ehtoja irtisanomismenettelyä käyttäen, jos työtehtävien muutos ei onnistu sopimalla tai direktio-oikeutta käyttäen. Irtisanomismenettelyyn turvautuminen edellyttää, että työnantajalla on peruste työsopimuksen irtisanomiseen. Tällöin työnantaja voi työsopimuksen lakkauttamisen sijasta muuttaa sopimuksen ehtoja. Mikäli työntekijä ei hyväksy uusia työsuhteen ehtoja, on työnantajalla oikeus irtisanoa työntekijän työsuhde päättymään irtisanomisajan kuluttua.²²² Irtisanomismenettelyä edellyttävissä työsuhteen ehtojen muutostilanteissa tulee arvioitavaksi päättämiskynnyksen ylittyminen, mikäli työnantaja on siirtänyt aikaansaamattoman työntekijän toisiin työtehtäviin.

Itä-Suomen hovioikeuden ratkaisussa *IHO S 09/887* työntekijä oli toiminut myyntipäällikkönä useita vuosia toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Työntekijä oli työskennellyt yksikössä menestyksekkäästi. Vuosina 2005-2007 yksikön tulos oli kuitenkin ollut tappiollista, mikä työnantajan mukaan oli seurausta työntekijän puutteellisista esimiestaidoista sekä muiden työntekijöiden häntä kohtaan tuntemasta luottamuspulasta. Työnantaja katsoi sillä oleva tuloksen merkittävän heikentymisen vuoksi taloudelliset ja tuotannolliset syyt työntekijän irtisanomiseen. Työnantaja kuitenkin esitti työntekijälle mahdollisuutta jatkaa työntekoa siirtämällä tämä toiseen työhön. Työnantajan ja työntekijän työsopimuksessa oli sopimuskohta, jossa siirtomahdollisuus oli sovittu. Työntekijä kieltäytyi tarjotusta työstä, minkä johdosta työsuhde irtisanottiin kuitenkin henkilöön liittyvillä perusteilla.

Työnantaja oli ehdottanut työntekijälle hänen siirtämistään myyntipäällikön työtehtävistä automyyjän tehtäviin. Siirron myötä työntekijä olisi menettänyt esimiesasemansa ja lisäksi hänen palkkauksensa olisi laskenut myyntipäällikkönä ansaitsemasta 2992 €/kk myyjän 1800 €/kk. Asiassa tuli ensin pohdittavaksi, mikä merkitys tapauksessa tuli antaa työsopimuksen siirtomahdollisuutta koskevalle ehdolle. Tuomioistuimien totesi, että työnantajalla on direktio-oikeutensa perusteella oikeus muuttaa työsuhteen ehtoja siten, ettei työn laatu ja laajuus olennaisesti muutu. Esimiestehtävistä luopuminen ja palkkatason aleneminen noin 60 prosenttia aikaisemmasta merkitsivät kuitenkin olennaista muutosta työsuhteen ehtoihin. Työsopimuksessa oleva siirtomahdollisuus ei ollut osoitus direktio-oikeuteen perustuvan siirtomahdollisuuden olemassaolosta. Työnantajalla ei ollut oikeutta direktio-oikeuden nojalla siirtää työntekijää toisiin työtehtäviin ja työntekijällä puolestaan oli oikeus kieltäytyä tarjotusta työstä.

²²² Äimälä *et al.* (2012) s. 54.

Seuraavaksi asiassa oli ratkaistava oliko työnantajalla oikeus päättää työntekijän työsuhde henkilöön liittyvillä perusteilla. Hovioikeuden ratkaisun mukaan työnantaja ei kyennyt todistamaan, että työntekijän esimiestaidoissa olisi ollut puutteita, eikä täten myöskään sellaista työntekijän vikaa tai laiminlyöntiä, joka olisi vaikuttanut yksikön tuloksen heikentymiseen. Työnantajalla ei siten ollut TSL:n edellyttämää asiallista ja painavaa perustetta irtisanoa myyntipäällikön työsopimusta tai siirtää häntä toisiin työtehtäviin irtisanomisen sijasta.

Toisinaan työnantaja ottaa työntekijältä tulosvastuu pois, mutta tarjoaa muuta työtä tilalle. Oikeudellisesti kyse on myös tällöin työsopimuksen irtisanomisesta ja tällainen työtehtävien olennainen yksipuolinen muuttaminen edellyttää päättämisperustetta.²²³ Tiitisen tulkinnan mukaan kyse on työnantajan työsopimuksen irtisanomisesta ja työntekijälle esitettävästä vastatarjouksesta. Työntekijän harkittavaksi jää tällöin, jatkaako hän sopimussuhdetta muutetuin ehdoin tai päättykö työsuhde irtisanomisajan päätyttyä.²²⁴

Työtuomioistuimen ratkaisussa *TT 2001-43* työnantaja oli vaihtanut atk-ohjelman ja järjestänyt henkilökunnalle atk-koulutusta uusien tehtävien oppimiseksi. Yhden työntekijän työskentely oli kuitenkin ollut hidasta, hänen saamastaan lisäkoulutuksesta huolimatta, ja muun ryhmän yhteistyöhön sopeutumaton. Työtehon puutteista oli annettu työntekijälle varoitus, joka ei ole johtanut työskentelyn tehostamiseen. Työtuomioistuin linjasi, että työntekijän on suoritettava hänelle annettu työ huolellisesti, noudattaen niitä määräyksiä, mitä työnantaja työn suoritusajan, laadun ja laajuuden sekä ajan ja paikan suhteen toimivaltansa mukaisesti antaa. Työntekijällä on syylistynyt työtehtävien laiminlyönteihin ja työnantajan määräysten noudattamatta jättämisiin. Työntekijän aikaansaannokset ovat huomautuksista ja varoituksista huolimatta olennaisesti alittaneet tason, jota työntekijältä kohtuudella voidaan edellyttää. Työnantaja on myös pyrkinyt selvittämään työntekijän työkyvyn puutteiden mahdollisia terveydellisiä syitä ja löytämään hänelle paremmin soveltuvia työtehtäviä. Olosuhteet huomioon ottaen, työtuomioistuin katsoi, että työnantajalla on ollut perusteet osoittaa työntekijä muuhun työtehtävään ja hänen tästä kieltäytyttyä irtisanoa hänen työsopimuksensa.

Korkeimman oikeuden ratkaisussa *KKO 1992:25* työnantaja oli siirtänyt myyntimiehenä toimineen tuotepäällikön huonon myyntituloksen ja työstä suoriutumattomuuden vuoksi toisiin tehtäviin. Tuotepäällikkö oli työskennellyt työnantajan palveluksessa noin 15 vuotta ja hänen työtehtäviinsä oli kuulunut vaahto-pvc -levyjien myyntityö. Työntekijän uuteen tehtävänkuvaan kuuluivat käteisasiakkaiden palvelu noutomyyntiosastolla, koneiden vuokraus, messujen suunnittelu ja rakentaminen sekä sahauspalvelun suunnittelu.

²²³ Nieminen (2009) s. 11.

²²⁴ Tiitinen *et al.* (2012) s. 820-821.

Myyntimiehenä työntekijä ei ollut saavuttanut myyntitavoitteitaan ja työntekijän myyntitulokset olivat myös huonompia kuin muiden myyntimiesten tulokset. Tapauksessa työntekijän kuitenkin osoitettiin tehneen myyntityötä kaikkien myyntipiirien alueella, jolloin osa työntekijän myynneistä oli voinut kirjautua piirimyyjien tuloksiin. Yhtiön ostopäällikkö oli lisäksi todistanut, että vaahto-pcv -levyjen saksalainen valmistaja oli huomauttanut yhtiötä levyjen myynnin vähäisestä myynnissä ajankohtana, jolloin tuotepäällikkö oli aloittanut levyjen myyjänä. Tämän jälkeen levyjen menekki oli tyydyttävästi lisääntynyt.

Korkeimman oikeuden mukaan työnantajan väitteet työntekijästä olivat ristiriitaisia ja täten työnantaja ei ollut kyennyt näyttämään työntekijän osoittaneen sellaista kyvyttömyyttä myyntimiehen toimessa, että yhtiöllä olisi ollut erityisen painava syy hänen työsopimuksensa päättämiseksi. Työnantajalla ei täten ollut myös oikeutta siirtää työntekijää hänen työsopimuksensa mukaisista tehtävistä olennaisesti poikkeaviin uusiin tehtäviin.

Tapauksessa työntekijän uudet myyntitehtävät koostuivat osaksi myös myyntityöstä. Korkeimman oikeuden ratkaisun nojalla on kuitenkin tulkittavissa, että työnantajalla ei ole oikeutta siirtää työntekijää edes vähemmän merkittävään myyntityöhön, jos irtisanomisperuste ei täyty.

7 Johtopäätökset

Työsuhde on mahdollista irtisanoa työntekijästä johtavana tai työntekijän henkilöön liittyvillä perusteilla edellytyksellä, että irtisanomiseen on asiallinen ja painava peruste. Työsuhteen päättämisperuste on arvioitava viime kädessä kokonaisuarkinnalla, jossa on huomioitava olosuhteiden lisäksi myös työoikeuden kantavat periaatteet, kuten työsuhteiden pysyvyyden periaate ja työntekijän suojelun periaate. Työsopimuslain 13:7:n perusteella työntekijän irtisanomissuojaa koskevat työsopimuslain säännökset ovat pakottavia. Säännöksistä ei voi poiketa työntekijän vahingoksi edes työehtosopimuksella.

Työnantajalla on oikeus odottaa työntekijältä aktiivisuutta työnteossa. Tämä on perustelua huomioiden työntekijän TSL 3:1:n mukainen velvollisuus tehdä työnsä huolellisesti työnantajan antamien ohjeiden mukaisesti. Työntekijä ei lähtökohtaisesti ole vastuussa tulostavoitteesta eikä muustakaan tavoitetasosta. Tulostavoite on perinteisesti ollut osa työnantajan riskiä. Tulostavoite on kuitenkin enenevässä määrin ulotettu myös työntekijöiden tasolle asettamalla työntekijöille erilaisia tulostavoitteita, jotka heidän on saavutettava tietyllä tarkastelujaksolla. Työnantajan näkökulmasta tulostavoitteiden asettaminen on perusteltua; työnantajan intressissä on pyrkiä varmistamaan, että työntekijän tekemä tulos kattaa hänestä aiheutuvat kustannukset.

Alisuoriutumisen tarkoitetaan työntekijän aikaansaamattomuutta tai tavoitteiden saavuttamatta jäämistä, joiden johdosta työntekijä ei saavuta riittävää tulosta. Alisuoriutuminen ei yleensä oikeuta työsopimuksen purkamiseen, koska aikaansaamattomuus ilmenee useasti vähitellen ja sen toteaminen edellyttää tavallisesti seuranta. Kokonaisarviointissa voidaan kuitenkin päätyä sallimaan myös sopimuksen purkaminen. Purkamisoikeuden hyväksymistä puoltaa esim. työnantajan heikko sosiaalinen asema (työnantajana yksittäinen luonnollinen henkilö). Purkamiskynnyksen ylittymistä voi tällaisessa tilanteessa helpottaa myös työsopimuksen määräaikaisuus.²²⁵

Alisuoriutuminen voi olla irtisanomisperuste ainoastaan, jos tavoitteen tai tuloksen saavuttamatta jääminen on luettavissa työntekijän viaksi tai laiminlyönniksi. Keskeinen kysymys on, mistä tavoitteiden tai tuloksen saavuttamatta jääminen on johtunut – työntekijästä johtuvista syistä tai työntekijästä riippumattomista syistä? Mikäli tavoitteiden saavuttamatta jääminen on johtunut työntekijästä riippumattomista syistä, kuten uuden kilpailijan markkinoille tulemisesta tai yleisestä taloustilanteesta, ei alisuoriutumista voida lukea työntekijän syyksi eikä se siten ole myös irtisanomisperuste. Tavoitteelta edellytetään myös kohtuullisuutta ja realistisuutta. Tulostavoite

²²⁵ Koskinen (1993) s. 111, Koskinen *et al.* (2012a) s. 91, 97.

on suhteutettava työntekijän asemaan sekä työntekijän mahdollisuuksiin vaikuttaa tulokseen. Jos tavoitteet on asetettu epärealistisen korkeille siten, että ei suurin osa muistakaan työntekijöistä niitä saavuta, ei irtisanomisperuste ole käsillä.

Irtisanomisperusteena alisuoriutuminen on voitava lukea työntekijän syyksi vikana tai laiminlyöntinä. Arvioinnissa keskeinen merkitys on työntekijän kyvyillä ja taidoilla suhteessa asetettuihin tehtäviin ja normaaliin suoritusvauhtiin. Työnantaja voi osoittaa irtisanomisperusteeksi riittävän vian tai laiminlyönnin näyttämällä, että objektiivisesti havaittavia esteitä tavoitteen saavuttamiselle ei ole. Päätämiskynnyksen ylittymiseen alisuoriutumistilanteissa vaikuttavat vian tai laiminlyönnin aste ja kesto, työnantajan tietoisuus työntekijän työkyvystä ja työntekijän kehittyminen suhteessa työsopimuksen edellytyksiin. Merkitystä on annettu myös tavoitteen kohtuullisuudelle, työntekijän tavoitteeseen sitoutumiselle ja työntekijän asemalle. Alisuoriutumisen johdosta annetut varoitukset ja niistä seurannut käyttäytymisen muutos ovat myös ratkaiseva tekijöitä.

Alisuoriutumista on mahdollista mitata määrällisesti laskettavan tuloksen perusteella tai taloudellisilla ja laskennallisilla mittareilla. Korkein oikeus on linjannut, että henkilöstöhallinnon tarpeita varten suunnitellut taloudelliset ja laskennalliset mittarit eivät osoita työvelvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä. Yksi laskennallinen mittari ei anna luotettavaa ja riittävän kattavaa käsitystä työntekijän suoriutumisesta kokonaisuudessaan. Alisuoriutumista mitattaessa on huomioitava alisuoriutumisen kesto, toistuvuus ja täyttämättä jätettyjen työtehtävien lukumäärä suhteessa työntekijän työtehtäviin tai teholliseen työaikaan.

Alisuoriutumista arvioitaessa on huomioitava työntekijän tietoisuus asetetuista tavoitteista. Mikäli työntekijä ei ole asetetuista tavoitteista tietoinen, ei työnantaja voi vedota alisuoriutumiseen työsuhteen irtisanomisperusteena. Tärkeä on kuitenkin huomioida, että pelkkä tavoitteisiin sitoutuminen ei voi perustaa irtisanomisperustetta, vaikka työntekijä olisi tavoitteisiin nimenomaisesti sitoutunut, esimerkiksi kirjallisessa työsopimuksessa. Työntekijän suojeluperiaatteen mukaan työntekijä ja työnantaja eivät voi keskinäisen sopimuksin heikentää työntekijän irtisanomissuojaa. Täten pelkkä nimenomainen sitoutuminen tavoitteisiin ei voi toimia irtisanomisperusteena, jos muut irtisanomisen edellytykset eivät täyty. Seikka, että työnantaja kuitenkin pystyy näyttämään toteen tavoitteisiin sitoutumisen, vie kuitenkin pohjan väitteeltä, että työntekijä ei olisi ollut tietoinen työnantajan häneltä edellyttämistä tuloksista.

Tavoitteiden ja tuloksen saavuttamatta jäämisen arviointiin vaikuttavat myös työntekijän vaikutusmahdollisuudet. Tämä koskee etenkin esimies- tai johtaja-asemassa toimivia työntekijöitä. Arvioinnissa on huomioitava yrityksen tai organisaation päätöksentekohierarkia ja

työntekijän päätöksenteko- ja vaikutusmahdollisuudet. Keskeistä on, kuinka laajat toimivaltuudet työntekijällä on tehdä itsenäisiä päätöksiä esimerkiksi tuotevalikoimasta tai lisätyövoiman rekrytoimisesta. Työntekijälle on myös annettava realistinen aika tavoitteiden saavuttamiseen, huomioiden tehtävän laajuus ja haasteellisuus.

Korkein oikeus on myös todennut, että myyntikateprosentin alhaisuus ei yksinään muodosta riittävää irtisanomisperustetta. Työntekijän ei voida pelkän myyntikateprosentin perusteella osoittaa rikkoneen vakavalla ja olennaisella tavalla työsopimusvelvoitteitaan, jos työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa myytävien tuotteiden katteisiin.²²⁶ Työntekijän menestymistä myyntityössään osoittaa kyky esitellä myytäviä tuotteita asiakkaille siten, että asiakas valitsee kahdesta valinnaisesta tuotteesta kalliimman, oletuksella, että kyseinen tuote on laadukkaampi ja/tai sisältää lisäominaisuuksia, joita ei verrokkituotteessa ole. Työnantajan näkökulmasta on täten perusteltua motivoida työntekijöitä myymään asiakkaille parempikatteisia tuotteita, asettamalla työntekijän tavoitteet myyntikateprosentin muodossa. Myyntikateprosentin saavuttamatta jääminen ei kuitenkaan riitä irtisanomisperusteeksi, koska se ei osoita tarpeeksi olennaisia nimenomaan työntekijästä johtuvia laiminlyöntejä. Työntekijän myynnin ”aggressiivisuudelle” asettavat rajansa myös kuluttajansuojalain²²⁷ 2:1:n hyvän tavan vastaisen markkinoinnin ja sopimattoman menettelyn kielto sekä KSL 2:6:ssa säädetty kielto antaa totuudenvastaisia ja harhaanjohtavia tietoja.

Irtisanomisperusteelta alisuoriutumistilanteissa edellytetään olennaisuutta. Vähäinen puutteellisuus työsuorituksessa ei muodosta irtisanomisperustetta. Alisuoriutumisen olennaisuutta arvioitaessa on huomioitava tekemättömän työn määrä suhteessa työntekijän tehtäväkentän laajuuteen tai hänen teholliseen työaikaansa. Alisuoriutumisen arviointi voi tapahtua myös vertaamalla työntekijän tuloksia ja saavutettuja tavoitteita muiden työntekijöiden vastaaviin suorituksiin. Verrokin asettamisessa on kuitenkin oltava tarkka ja noudatettava varovaisuutta. Oikeuskäytäntö on osoittanut, että samassa asemassa työskentelevien työntekijöiden tulosten ja saavutettujen tavoitteiden vertaaminen ei ole perusteltua, jos työntekijöillä ei ole ollut yhtäläiset mahdollisuudet tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseen. Verrattuna kolleegaansa, toisella työntekijällä voi olla tosiasiallisesti heikommat mahdollisuudet tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseen, kun otetaan huomioon työsuhteen kesto, asiakaskunnan vakiintuneisuus ja työnantajan työntekijälle määräämät mahdolliset muut työtehtävät (esim. asiakasrekisterin ylläpito, kampanjoiden hoitaminen tai käännöstyöt).

²²⁶ KKO 2014:98

²²⁷ Kuluttajansuojalaki 38/1978

Työsuhteen päättämistä koskevilla menettelyohjeilla - varoituksella, kuulemisvelvoitteella ja muun työn tarjoamisvelvoitteella - on tärkeä merkitys irtisanomisperusteen arvioinnissa. Varoituksen antamisen laiminlyönti voi johtaa siihen, että työsuhteen päättäminen katsotaan perusteettomaksi, vaikka alisuoriutuminen sekä tavoitteiden saavutettavuus ja realismi olisi riidattomasti toteen näytettävissä. Varoituksen on oltava selväsanainen ja irtisanomisuhkainen. Mikä tahansa kehityskeskustelun yhteydessä käyty keskustelu tai huomautus ei täytä alisuoriutumistilanteissa varoituksen merkitystä. Työntekijän on ymmärrettävä, että työnantaja on päättämässä hänen työsuhteensa, jos moitittava menettely ei korjaannu.

Varoituksella työntekijälle on myös annettava tosiasiallinen mahdollisuus korjata menettelynsä. Irtisanomismenettelyn aloittaminen työntekijän sairausloman aikana, voi varoituksen merkitystä koskevassa arvioinnissa johtaa lopputulokseen, että työntekijällä ei ole faktisesti ollut mahdollisuutta korjata menettelyään. Myös varoituksen antamisen ja irtisanomisen välillä kuluneelle ajalle on annettava arvioinnissa merkitystä. Oikeuskirjallisuudessa on esitetty, että varoitus vanhenisi varovaisesti arvioiden noin vuodessa. Oikeuskäytäntö kuitenkin osoittaa, että myös vuotta vanhemmille varoituksille voidaan antaa merkitystä irtisanomisperusteen riittävyttä arvioitaessa.

Työntekijän asema ja kokemus sekä työnantajan tietoisuus näistä tekijöistä vaikuttavat alisuoriutumistilanteissa irtisanomisperusteen arvioinnissa. Korkeassa asemassa työskentelevien työntekijöiden, esimiesten ja johtajien työsopimus voi olla herkemmin irtisanottavissa verrattuna rivityöntekijään. Korkea asema tarkoittaa yleensä korkeampaa vastuuta ja vähäisempi työvelvoitteiden rikkomus voi vaikuttaa kokonaisarviossa irtisanomisperusteen riittävyteen ja ainakin työsuhteen perusteettomasta päättämisestä määrättävän korvauksen määrään. Työnantajan tietoisuus työntekijän vähäisestä kokemuksesta tai työkyvyn puutteellisuudesta vaikuttaa irtisanomisperusteen täyttymiseen. Työnantaja ei voi vedota puutteelliseen suoritukseen, joka johtuu työntekijän vähäisestä työkokemuksesta, jos työnantaja on ollut näistä seikoista tietoinen.

Työntekijän perehdyttämisellä ja esimiehen toiminnalla on myös vaikutusta irtisanomisperusteen arvioinnissa. Työnantajan velvollisuus on TSL 2:1:n perusteella huolehtia siitä, että työntekijät pystyvät selviytymään työstään myös työn muutostilanteissa. Työntekijää on riittävästi ohjeistettava, neuvottava ja koulutettava. Perehdytyksen ja ohjeistuksen on tullut olla sellaisella tasolla, että työntekijän olisi pitänyt objektiivisesti arvioiden saavuttaa asetetut tulokset. Tulevaisuudessa työnantajan lisäkoulutusvelvoitteen merkitys korostuu uusien tuotantomenetelmien kehittyessä ja toimintatapojen muuttuessa esimerkiksi voimistuneen

digitalisaation myötä. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään työtapojen muuttuessa. Toisaalta oikeuskäytännössä on annettu painoarvoa myös työntekijän omille mahdollisuuksille kouluttautua. Työtuomioistuimen ratkaisussa TT 1986-18 katsottiin, että työntekijän olisi vakuutusmiesten piiriedustajana ja pitkän työkokemuksen omanneena tullut ymmärtää oma koulutustarpeensa.

Työsopimuslaki edellyttää, että työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti (TSL 2:2). Työnantajan on arvioitava alisuoriutumista johdonmukaisesti ja tasapuolisesti. Vaikka alisuoriutuminen ylittäisi objektiivisesti tarkastellen työsuhteen päättämiskynnyksen, ei työnantajalla ole oikeutta päättää työntekijän työsuhdetta, jos vastaava menettely on hyväksytty aikaisemmin muiden työntekijöiden kohdalla.

Työntekijän työnkuvan muutos alisuoriutumistilanteissa kytkeytyy myös läheisesti työsuhteen päättämistä koskevaan arvioon. Alisuoriutumistilanteissa työnantajan intressissä voi olla siirtää työntekijä täysin toisiin tehtäviin tai ainakin vähemmän merkittävämpään (myynti)työhön. Työntekijän siirtäminen toisiin tehtäviin riippuu työnantajan direktio-oikeuden laajuudesta. Tutkimuksessa on tuotu ilmi, että työsuhteen ja vakiintuneen käytännön kautta muotoutuvat useimmat työsuhteen ehdot. Nämä asettavat myös rajat työnantajan direktio-oikeuden käyttämiselle. Työntekijän siirtäminen toisiin tehtäviin, jopa vähemmän merkittävämpään (myynti)työhön, merkitsee yleensä olennaista muutosta työsuhteen ehtoihin joko konkreettisen työkuvan, esimiesaseman tai palkan muodossa. Työnantajalla ei ole oikeutta pelkän direktio-oikeuden nojalla muuttaa työsuhteen olennaisia ehtoja. Siirto toisiin tehtäviin edellyttää irtisanomisperusteen täyttymistä; työnantajan oikeutta irtisanomisen vaihtoehtona siirtää työntekijä toisiin tehtäviin. Täten työsuhteen ehtojen muutostilanteissa tulee myös tarkasteltavaksi irtisanomisperusteen riittävyys.

Irtisanomisperusteen asiallisuutta ja painavuutta kussakin yksittäistapauksessa harkitaan kokonaisarvioinnilla, jossa otetaan huomioon kaikki asiaan vaikuttavat seikat sekä työntekijän että työnantajan olosuhteet. Aikaansaamattomuuden tai alisuoriutumisen kyseessä ollessa työntekijän vian ja laiminlyönnin tulee olla yleiseltä kannalta olennainen. Tähän vaikuttavat muun muassa asetetun tavoitteen kohtuullisuus, poikkeamisen suuruus suhteessa muiden työntekijöiden työsuorituksiin sekä vian tai laiminlyönnin aste ja kesto. Kokonaisarviossa on otettava huomioon sopimussuhteen erityispiirteet, työntekijän saama varoitus, osapuolten asema sopimussuhteessa sekä työnantajan ja työntekijän olosuhteet kokonaisuudessaan.²²⁸ Koskisen mukaan arvioinnissa keskeistä on, että työnantajan on ensisijaisesti yritettävä tosiasiallisesti ja oikeudellisesti kaikkia

²²⁸ TT 2014-104

mahdollisia keinoja työsuhteen säilyttämiseksi. Vasta tämän jälkeen työnantaja voi ryhtyä päättämättään työsuhdetta.²²⁹

Alisuoriutumista koskevat oikeusriidat ovat tapauskohtaisia. Irtisanomisperusteen riittävyys ratkeaa lopullisesti vasta oikeudenkäynnissä, koska kaiken kattavan kokonaisharkinnan tekeminen sitä ennen on mahdotonta. Vaikka korkeimman oikeuden, työtuomioistuimen ja hovioikeuksien ratkaisut linjaavat irtisanomisperustetta, voidaan etukäteen arvioida pelkkiä todennäköisyyksiä irtisanomisperusteen riittävydestä.²³⁰

Jatkotutkimuskohteena alisuoriutumista voisi tarkastella kansainvälisessä kontekstissa. Yritysten kansainvälistyminen ja työvoiman vapaampi liikkuminen ovat merkinneet ulkomaankomennusten ja muiden ulkomaantyöskentelymuotojen, kuten paikallisen työsopimuksen, määrän lisääntymistä. Ennen ulkomaankomennuksen alkamista työnantajayhtiö yleensä asettaa tavoitteet, joita komennukselta ja työntekijältä odotetaan. Mielenkiintoinen tutkimuskohde on, miten ja minkä maan lain mukaan alisuoriutumista arvioidaan, jos tavoitteet jäävät saavuttamatta tai työntekijän työteho on muutoin aikaansaamatonta. Mielenkiintoinen kysymys on myös, miten komennussopimukseen perustuvien työvelvoitteiden laiminlyönti vaikuttaa alkuperäiseen, kotimaisen työnantajayhtiön kanssa tehdyn työsopimuksen voimassaoloon ja sen mahdolliseen irtisanomiseen.

²²⁹ Koskinen (1990) s. 79

²³⁰ Moilanen (2010) s. 68.

Lähdeluettelo

Virallislähteet

HE 157/2000 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle työ sopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38

Laki irtisanomismenettelystä (kumottu) 3.2.1984/124

Laki työ sopimuslain 6 luvun muuttamisesta 26.11.2004, L 1030/2004

Laki työ sopimuslain 6 luvun 1 a §:n muuttamisesta 29.1.2016/102

Laki työ sopimuslain muuttamisesta (kumottu) 29.7.1988/723

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (kumottu) 22.9.1978/725

Sopimus Euroopan Unionin toiminnasta. Euroopan unionista tehdyn sopimuksen ja Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen konsolidoitu toisinto 2012/C 326/01

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731

Työaikalaki 9.8.1996/605

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436

Työ sopimuslaki 26.1.2001/55

Työ sopimuslaki (kumottu) 30.4.1970/320

Työ sopimuslaki (kumottu) 1.6.1922/141

Yleissopimus sopimusvelvoitteisiin sovellettavasta laista, avattu allekirjoitettavaksi Roomassa 19 päivänä kesäkuuta 1980, konsolidoitu versio CF 498Y0126(03)

Oikeuskirjallisuus

Aarnio, Aulis 2011. Luentoja lainopillisen tutkimuksen teoriasta, Forum Iuris, Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut, Helsinki.

Aarnio, Aulis 1989. Laintulkinnan teoria, Werner Söderström Osakeyhtiö, Juva.

Bruun, Niklas - von Koskull, Anders (2012). Työoikeuden perusteet. 2. uudistettu painos. Talentum media Oy. Liettua.

Engblom, Matleena 2012. Työsuhteen ehdot. Määräytyminen, tulkinta ja muuttaminen. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.

Hietala, Harri – Kahri, Tapani – Kairinen Martti – Kaivanto Keijo 2013. Työ sopimuslaki käytännössä. Talentum Media Oy. Liettua.

Hietala, Harri – Kaivanto, Keijo 2012. Työ sopimus ja johtajasopimus. Talentum Media Oy. Liettua.

Kairinen, Martti 2009. Työoikeus perusteinen. 2. uudistettu painos. Työelämän Tietopalvelu Oy. Raisio.

Kallio, Teuvo 1978. Työsopimuksen irtisanomisperusteista. Tutkimus työntekijän yleisen irtisanomissuojan asiallisista edellytyksistä. 2. uudistettu laitos. Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen julkaisuja B-sarja n:o 183. Helsinki.

Koskinen, Seppo – Nieminen, Kimmo – Valkonen Mika 2012a. Työsuhteen päättäminen. Talentum Media Oy. Liettua.

Koskinen, Seppo – Ullakonoja Vesa 2012b. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. Edita Publishing Oy. Jyväskylä.

Koskinen, Seppo 2009. Potkut? Työ- ja virkasuhteen päättäminen. TJS Opintokeskus. Vihanti.

Koskinen, Seppo 1993. Työsopimuksen päättäminen. Oikeuskäytäntöön perustuva tutkimus työnantajan oikeudesta irtisanoa ja purkaa työsopimus. Turku 1993.

Koskinen, Seppo 1990. Aikaansaamattomuus työ- ja konsulttisopimuksen irtisanomisperusteena. Teoksessa Juhlajulkaisu Juhani Kyläkallio 1930 – 14/3 – 1990. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. A. Juhlajulkaisut n:o 3. Turku.

Moilanen, Juha-Matti 2013. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. Talentum Media Oy. Liettua.

Moilanen, Juha-Matti 2010. Sopimukset työsuhteen päättyessä. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Parnila, Kirsi 2015. Työsuhteen päättäminen käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin Kamari Oy. Printon, Viro.

Rautiainen, Hannu – Äimälä, Markus 2007. Työsopimuslaki. 4. uudistettu painos. WSOY. Juva.

Saarinen, Mauri 2015. Työsuhteen pelisäännöt. Talentum Media Oy. Liettua.

Tiitinen, Kari Pekka - Kröger, Arja 2012. Työsopimusoikeus. Talentum Media Oy. Liettua.

Tiitinen, Kari-Pekka 2005. Työoikeuden pääasiat. Forum Iuris. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut. Helsinki.

Äimälä, Markus - Åström, Johan - Nyssölä 2012. Käytännön työoikeutta esimiehille. 5. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Liettua.

Artikkelit

Koskinen, Seppo 2014. Alisuoriutuminen työsopimuksen päättämisperusteena. Oikeustieto 2/2014, s. 22-23.

Nieminen, Kimmo 2009. Heikko tulos irtisanomisperusteena. Palveluesimies 5/2009. Kauppalan esimiesliitto KEY ry:n jäsenlehti, s. 9-10.

Rikkilä, Petri 2011. Myyntitavoitteiden saavuttamatta jääminen ja työsuhteen irtisanominen. Oikeustieto 3/2011, s. 14 - 17.

Oikeuskäytäntö

Korkein oikeus

KKO 2014:98

KKO 2010:95

KKO 2006:4

KKO 1995:141

KKO 1993:99

KKO 1992:25

KKO 1992:100

KKO 1991:168

KKO 1990:103

KKO 1989:96

Hovioikeudet

IHO S 09/887, 23.11.2010

IHO S 86/69, 19.6.1986

HHO 3.4.2007 / 1194

HHO S 12/2270, 27.9.2013

HHO S 12/521, 11.3.2013

HHO S 08/781, 16.12.2008

HHO S 06/3118, 10.4.2008

HHO S 06/2277, 18.12.2007

HHO S 06/489, 26.10.2007

HHO S 06/522, 2.7.2007

HHO S 05/1061, 2.2.2007

HHO S 04/839, 2.9.2004

HHO S 1987/298, 30.9.1987

HHO S 1987/151, 9.9.1987

HHO S 1986/1390, 18.11.1987

HHO S 1986/600, 24.9.1986

HHO S 1986/525, 19.11.1986
HHO S 1985/1089, 12.2.1986
HHO S 1985/465, 13.11.1985
HHO S 1984/1070, 2.10.1985
HHO S 1984/1013, 18.12.1985
KouHO S 08/187, 17.10.2008
KouHO S 06/888, 27.12.2007
KouHO S 06/226, 23.11.2006
KouHO S 85/225, 17.9.1986
THO S 08/2738, 2.12.2009
THO S 08/1819, 25.11.2009
THO S 07/2492, 10.02.2009
THO S 07/577, 3.7.2008
THO S 06/839, 2.3.2007
THO 1987 S 7 Kok 1, 22.1.1988
THO 1987 s 126 Tku II, 18.9.1987
THO 1987 S 7 Tre IV, 3.4.1987
THO 1986 S 14 Tre V, 30.5.1986
VHO S 10/16, 26.4.2011
VHO S 84/286, 23.9.1985

Työtuomioistuin

TT 2014-104
TT 2002-53
TT 2001-43
TT 1994-12
TT 1987-98
TT 1986-63
TT 1986-18
TT 1985-25
TT 1984-107

TT 1983-103

TT 1982-164

TT 1974-5

Sähköiset lähteet

Autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimus 2013-2016.

https://www.metalliliitto.fi/documents/385493/862756/Autoalan_kaupan_ja_korjaamotoiminnan_tes_2013-2016/b9f24a7f-45a3-4e5e-a128-f30c265c79a5, viittauspäivä 2.5.2016.

Löppönen, Timo 2009. Heikot myyntitulokset myyntimiehen irtisanomisperusteena. 25.11.2009.

http://skl.multiedition.fi/www/fi/liitetiedostot/myyntimiehen_irtisan.pdf, viittauspäivä 1.5.2016.

S-Ryhmän esimiesten työehtosopimus 1.5.2014 – 31.1.2017.

<http://view.24mags.com/publication/PAM/bd37595ee81ed9b12c1e1e1ba40046fc#/page=3>, viittauspäivä 8.5.2016.