



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Mari Jokela

## **Alisuoriutuminen palvelussuhteessa**

Johtamisen yksikkö  
Julkisoikeuden  
pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden  
maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Mari Jokela	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Alisuoriutuminen palvelussuhteessa: [Subject]	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Julkisoikeus	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Niina Mäntylä	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b> 80

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkielmassani vastaan seuraaviin kysymyksiin: 1) mitä alisuoriutumisella tarkoitetaan 2) mitkä ovat työnantajan velvollisuudet alisuoriutumistilanteissa 3) milloin työntekijän alisuoriutuminen voi muodostaa irtisanomisperusteen. Tarkastelen aihetta nimenomaan työnantajan tai esimiesasemassa toimivan henkilön näkökulmasta, jotta he voisivat saada juridista näkökulmaa ja ohjeita hankalassa tilanteessa toimimiseen. Tutkimuskysymyksiini vastaan lainopin avulla, joka on oikeustieteellisessä tutkimuksessa paljon käytetty menetelmä. Sen tarkoituksena on voimassa olevaan oikeuteen kuuluvien sääntöjen tutkiminen ja niiden tulkitseminen. Oikeudellinen tulkinta osoitetaan lainmukaiseksi ja hyväksytyksi perusteluilla, jotka on johdettu vallitsevan oikeuslähdeopin rajaamasta lähdeaineistosta. Työni keskeisimmät oikeuslähteet ovat lainsäädäntö, tuomioistuinratkaisut sekä oikeuskirjallisuus. Vastaan tutkimuskysymyksiini näitä oikeuslähteitä objektiivisesti tutkimalla ja tulkitsemalla. Työntekijän alisuoriutumisella tarkoitetaan tilanteita, joissa hän ei varsinaisesti laiminlyö velvollisuuksiaan, muttei toisaalta saa riittävästi aikaan tuloksia. Alisuoriutuminen voi ilmetä laadullisesti tai määrällisesti heikkona työsuorituksena. Alisuoriutumisesta johtuvissa irtisanomistilanteissa työnantajan tulee pystyä osoittamaan, että alisuoriutuminen, kuten tulosten tai tavoitteiden saavuttamatta jääminen, on johtunut työntekijän syyksi luettavasta viasta tai laiminlyönnistä. Alisuoriutumistilanteissa on tärkeää, että työnantaja on huolehtinut hänelle kuuluvista velvollisuuksista. Jos työnantaja ei ole huolehtinut velvollisuuksistaan, kuten riittävästä perehdyttämisestä ja ohjauksesta, ei työntekijän alisuoriutumista voida lukea työntekijän syyksi, eikä irtisanomiskynnys ylity.

---

**AVAINSANAT:** alisuoriutuminen, laiminlyönti, palvelussuhde, työsuhde, virkasuhde, irtisanominen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Taustaa	6
1.2	Tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimusmetodi	10
1.4	Mitä alisuoriutumisella tarkoitetaan?	12
1.5	Alisuoriutumisen syyt	15
2	Palvelussuhteen päättäminen	19
2.1	Lainsäädäntö	20
2.1.1	Koeaikapurku	21
2.1.2	Irtisanominen	23
2.2	Työ- ja virkaehtosopimukset	27
3	Alisuoriutuminen ja muut individuaaliset irtisanomisperusteet	30
3.1	Palvelussuhteessa olevan yleisvelvoitteet	30
3.2	Tahallinen velvoitteen laiminlyönti	31
3.2.1	Työstä kieltäytyminen	31
3.2.2	Työtehtävien tekemättä jättäminen	32
3.2.3	Luvattomat poissaolot	34
3.3	Tahaton velvoitteen laiminlyönti	35
3.3.1	Huolimattomuus	35
3.3.2	Puutteellinen ammattitaito	36
3.3.3	Soveltumattomuus työhön	38
3.4	Sopimaton käytös	39
3.5	Alisuoriutuminen verrattuna muihin irtisanomisperusteisiin	41
4	Työnantajan velvollisuudet alisuoriutumistilanteissa	44
4.1	Yleisvelvoite	45
4.2	Työhönottoon liittyvät velvollisuudet	46
4.2.1	Tasapuolisen kohtelun periaate	46
4.2.2	Työntekijän soveltuvuus työhön	47

4.3	Työsuhteen aikaiset velvollisuudet	49
4.3.1	Perehdyttäminen	49
4.3.2	Tavoitteiden asettaminen, työnteon seuranta ja arviointi	50
4.4	Työsuhteen päättämiseen liittyvät velvollisuudet	51
4.4.1	Varoitus	52
4.4.2	Kuuleminen	53
4.4.3	Työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuus	54
5	Alisuoriutuminen irtisanomisperusteena	56
5.1	Kokonaisarviointi	56
5.2	Työnantajalla oli oikeus irtisanoa	57
5.3	Työnantajalla ei ollut oikeutta irtisanoa	62
6	Johtopäätökset	69
	Lähteet	72

**Lyhenteet**

EU	Euroopan Unioni
HE	Hallituksen esitys
HO	Hovioikeus
KHO	Korkein hallinto-oikeus
KKO	Korkein oikeus
KVhL	Laki kunnallisesta viranhaltijasta
TSL	Työsopimuslaki
TT	Työtuomioistuin
VirkamL	Valtion virkamieslaki

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Työsuhdeturvasta ja irtisanomissuojasta käydään melko usein keskustelua julkisuudessa. Jyrkimmät kannat ovat vaatineet jopa työsuhdeturvan poistamista. Työsuhdeturva alkoi kehittyä, kun ammattiyhdistysliike halusi vastustaa työsuhteiden mielivaltaista katkaisemista. Nykyään työsuhteen päättämisellä pitää olla hyväksyttävä syy ja työsuhdeturvalla tarkoitetaan niitä säännöksiä ja määräyksiä, joilla rajoitetaan työnantajan oikeutta irtisanoa tai purkaa työsuhde. Myös irtisanomisaika ja irtisanomismenettely kuuluvat työsuhdeturvaan.<sup>1</sup> Työsuhdeturva oli esillä myös syksyllä 2018, sillä silloinen hallitus halusi tehdä työsopimuslakiin säännösmuutoksen, jonka johdosta pienet yritykset ja niiden erityistilanteet tulisi huomioida, kun arvioidaan irtisanomisen lainmukaisuutta. Monet näkivät tämän työntekijöiden irtisanomissuojan heikentämisenä.

Työsuhdeturvaan liittyy monenlaisia näkökantoja. Toisaalta työelämän pelisääntöjä on haluttu joustavoittaa, jotta työnantajat voisivat helpommin muuttaa työvoiman määrää kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. Varsinkin pienyritykset korostavat, että työsuhdeturva käy niille taloudellisesti liian kalliiksi. On tuotu kuitenkin esiin myös näkökantoja, joiden mukaan nykyisen tasoinen työsuhdeturva tukisi taloudellista kehitystä. Heikko työsuhdeturva voisi vaikuttaa negatiivisesti ihmisten kuluttamiseen ja halukkuuteen investoida esimerkiksi asuntoon. Tutkimuksissa ei ole todettu mitään selkeää yhteyttä työsuhdeturvan ja taloudellisen kehityksen välillä. Ei voi esimerkiksi väittää, että heikko lakisääteinen työsuhdeturva takaisi elinkeinoelämän positiivisen kehityksen. Suomalainen työsuhdeturva on keskitasoa verrattuna muihin EU-maihin.<sup>2</sup>

Syksyn 2018 keskusteluissa irtisanomissuoja ja sen heikentäminen herätti tunteita puolesta ja vastaan. Irtisanomiseen liittyvä säännösmuutos jakoi kahteen leiriin niin

---

<sup>1</sup> Bruun & von Koskull, 2012, s, 109.

<sup>2</sup> Bruun & von Koskull, 2012, s. 70-71, 109.

poliitikkoja kuin kansalaisiakin.<sup>3</sup> Laki työsopimuslain 7 luvun 2 §:n muuttamisesta (127/2019) astui kuitenkin voimaan heinäkuussa 2019. Tämän johdosta irtisanomistilanteen kokonaisarvioinnissa tulee ottaa huomioon myös työnantajan palveluksessa olevien työntekijöiden lukumäärä. Säännösmuutoksella haluttiin varmistaa, että pienten työnantajien tilanne otettaisiin huomioon, kun arvioidaan henkilöön liittyvää irtisanomispe- rustetta.<sup>4</sup>

Säännösmuutosta perusteltiin muun muassa sillä, että pienessä yrityksessä yksittäisen työntekijän vaikutus yrityksen tulokseen ja työyhteisön toimivuuteen voi olla suuri. Jos yksikin työntekijä laiminlyö velvollisuuksiaan voi sillä olla kestäättömät vaikutukset pie- nen yrityksen talouteen ja pahimmillaan se voi vaarantaa koko toiminnan jatkuvuuden.<sup>5</sup> Myös esimerkiksi työntekijän alentunut työkyky ja siitä johtuvat poissaolot vaikuttavat enemmän pienessä kuin suuressa yrityksessä. Töiden uudelleen järjestely voi näissä ta- pauksissa olla hankalampaa, samoin kuin työntekijän siirtäminen toisiin tehtäviin irtisa- nomisen vaihtoehtona.<sup>6</sup>

Nähdäkseni edellä mainittu säännösmuutos saattaa helpottaa esimerkiksi alisuoriutuvan työntekijän irtisanomista pienessä yrityksessä. Työelämässä puhutaan alisuoriutumisi- sesta, mutta tarkkaa työoikeudellista määritelmää sille ei ole. Alisuoriutuja ei varsinais- sesti laiminlyö työtehtäviään, mutta ei toisaalta saavuta tarpeeksi tuloksiakaan. Voidaan puhua myös työntekijän aikaansaamattomuudesta.<sup>7</sup> Kuitenkin vasta oikeuskäytäntö tulee näyttämään millaiset vaikutukset tällä säännösmuutoksella tulee olemaan irtisanomistilanteiden tulkinnassa ja arvioinnissa<sup>8</sup>.

Työntekijän alisuoriutumiseen puuttamalla, työnantaja voi lisätä organisaation tehokkuutta. Toisaalta alisuorittamiseen puuttaminen voidaan nähdä myös työnantajan

---

<sup>3</sup> Tolkki 2018; Salminen 2019; Hakahuhta 2018; Kaukoranta 2018.

<sup>4</sup> HE 227/2018 vp.

<sup>5</sup> HE 227/2018 vp.

<sup>6</sup> Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 491.

<sup>7</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 1, 14.

<sup>8</sup> Koskinen, 2018.

velvollisuutena. Esimerkiksi työsopimuslaissa (55/2001) on säädetty työnantajan yleisvelvoitteesta (TSL 2 :1), jonka mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi pärjätä työtehtävissään. Tämä tarkoittaa perehdyttämistä, kouluttamista ja tuen antamista työntekijälle. Myös työturvallisuuslain (738/2002) 14 § mukaan työnantajan huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön. Yhden työntekijän alisuoriutuminen voi vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisöön, sillä se voi kuormittaa muita työntekijöitä, joten myös tästä syystä alisuoriutumiseen puuttuminen on tärkeää<sup>9</sup>.

Tässä pro gradu –tutkielmassa selvitän mitä alisuoriutumisella tarkoitetaan, millaisissa tilanteissa se voi muodostaa irtisanomisperusteen ja millaisia menettelyjä alisuoriutumistilanteet työnantajalta vaativat. Tarkastelen aihetta työnantajan näkökulmasta ja pyrin nostamaan aiheesta esiin juuri työnantajalle ja esimiesasemassa toimivalle tärkeät seikat.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni sijoittuu työoikeuden alaan. Työoikeudessa määritellään ne säännöt, joita on noudatettava, kun yritys, yrittäjä tai jokin organisaatio teettää muilla töitä. Työoikeuden sääntelyn kohteena on epäitsenäinen palkkatyö, joten työoikeudellisia säännöksiä ei sovelleta esimerkiksi yrittäjiin tai muihin itsenäisiin ammatinharjoittajiin. Työoikeudellinen sääntely on monitasoista, tärkeimmät oikeuslähteet ovat lainsäädäntö, työehtosopimukset ja työsopimukset.<sup>10</sup> Virkasuhteen säännöstämiseen liittyvät julkisoikeudelliset normit eivät kuulu työoikeuteen, vaikka niillä onkin läheinen kytkeä toisiinsa ja normit ovat osittain saman sisältöisiä. Virkamiesoikeus luetaan kuuluvaksi lähinnä hallinto-oikeuteen.<sup>11</sup> Työssäni käsittelen alisuoriutumista myös virkasuhteissa, joten tältä osin työni sijoittuu hallinto-oikeuden alaan.

---

<sup>9</sup> Ellimäki, 2017.

<sup>10</sup> Bruun & von Koskull, 2012, 10.

<sup>11</sup> Koskinen, Kairinen, Nieminen, Ullakonoja & Valkonen, 2018b, 38.



Työoikeuteen kuuluu oikeusperiaatteita, joista yksi merkittävimmistä on suojeluperiaate. Työoikeutta kuvataan usein suojelulainsäädännöksi. On katsottu, että ellei rajoituksia olisi, voisi työnantaja vahvempana sopijaosapuolena lähes aina sanella työn tekemisen ehdot. Suojeluperiaatteen tehtävänä on suojella palvelussuhteen heikompa osapuolta eli työntekijää, virkamiestä tai viranhaltijaa esimerkiksi mielivallalta, kohtuuttomilta työehdoilta ja syrjivältä kohtelulta. Lainsäädännöstä tulevat rajoitukset sekä työehtosopimuksista tulevat vähimmäisoikeudet ilmentävät työoikeudellista suojeluperiaatetta.<sup>12</sup>

Lainsäädäntö sekä työ- ja virkaehtosopimukset rajoittavat palvelussuhteen ehdoista sopimista, mutta sopijaosapuolten on otettava huomioon myös yleiset sopimusoikeudelliset periaatteet, joihin kuuluu muun muassa se, että sopimukset on pidettävä ja että osapuolten on lojalisti täytettävä molemminpuoliset sopimusvelvoitteensa. Tätä kutsutaan lojaliteettivelvoitteeksi.<sup>13</sup>

Työoikeus voidaan jakaa kolmeen päälohkoon: 1) individuaaliseen työoikeuteen, 2) kollektiiviseen työoikeuteen ja 3) Sosiaaliturvaoikeuteen. Individuaalisen työoikeuden piiriin kuuluu yksittäisen työntekijän ja hänen työnantajansa väliset asiat. Näitä työsuhteen liittyviä asioita ovat esimerkiksi työsuhteen alkaminen, kesto ja päättymisen sekä työsuhteessa noudatettavat työajat, lomat ja palkka.<sup>14</sup> Työni sijoittuu individuaalisen työoikeuden alaan, sillä tarkastelen työssäni työsuhteen päättämistä työntekijästä johdettavasta syystä.

Käsittelen tässä pro gradu –tutkielmassa työntekijän alisuoriutumista, mitä sillä tarkoitetaan, voiko se olla irtisanomisperuste ja miten työnantajan kuuluu alisuoriutumistilanteessa toimia. Koska lainsäädäntö ei määrittele alisuoriutumista, haen vastauksia tutkimuskysymyksiini erityisesti oikeuskäytännön ja oikeuskirjallisuuden kautta. Esittelen työssäni korkeimman oikeuden, korkeimman hallinto-oikeuden,

---

<sup>12</sup> Bruun & von Koskull, 2012, 4, 20.

<sup>13</sup> Äimälä & Kärkkäinen, 2017, 123.

<sup>14</sup> Koskinen ym. 2018b, 38.

hovi oikeuksien sekä työtuomioistuimen ratkaisuja. Muita käyttämiäni oikeuslähteitä ovat työsopimuslaki, laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003), virkamieslaki (750/1994) sekä lakien esityöt. Käsittelemällä sekä työsuhteita että virkasuhteita saadaan mielestäni parempi ja kattavampi kuva alisuoriutumisesta ja siitä, milloin se voi muodostaa irtisanomisperusteen. Työssäni puhun palvelussuhteista, joilla tarkoitan sekä työ- että virkasuhteita.

Tutkielmassani vastaan seuraaviin kysymyksiin: 1) Mitä alisuoriutumisella tarkoitetaan 2) Mitkä ovat työnantajan velvollisuudet alisuoriutumistilanteissa 3) Milloin työntekijän alisuoriutuminen voi muodostaa irtisanomisperusteen. Tarkastelen aihetta nimenomaan työnantajan tai esimiesasemassa toimivan henkilön näkökulmasta, jotta he voisivat saada juridista näkökulmaa ja ohjeita hankalassa tilanteessa toimimiseen. Toisaalta esimiehen velvollisuudet ovat usein työntekijän oikeuksia, joten myös työntekijä voi hyötyä tämän tutkielman annista.

Aloitan työni johdantoluvulla, jossa kerron työni rakenteesta, tutkimusmetodista, määrittelen myös mitä alisuoriutumisella tarkoitetaan ja tarkastelen alisuoriutumisen syitä. Toisessa luvussa perehdyn palvelussuhteen päättämiseen. Kolmannessa luvussa tarkastelen individuaalisia irtisanomisperusteita ja sitä miten alisuoriutuminen näyttäytyy verrattuna muihin irtisanomisperusteisiin. Neljännessä luvussa käsittelen työnantajan velvollisuuksia alisuoriutumistilanteissa. Viidennessä luvussa esittelen alisuoriutumiseen liittyvää oikeuskäytäntöä ja selvitän milloin alisuoriutuminen voi muodostaa irtisanomisperusteen. Lopuksi teen johtopäätöksiä ja vastaan tutkimuskysymyksiini.

### **1.3 Tutkimusmetodi**

Tutkimuskysymyksiini vastaan lainopin avulla. Lainoppi on oikeustieteellisessä tutkimuksessa paljon käytetty menetelmä, jonka tarkoituksena on voimassa olevaan oikeuteen kuuluvien sääntöjen tutkiminen ja niiden tulkitseminen. Lainoppi pyrkii selvittämään säädösten tulkinnallista sisältöä ja sitä kautta saamaan tietoa oikeusnormeista. Lainoppi

pyrkii myös systematisoimaan voimassa olevaa oikeutta eli oikeusjärjestystä. Systematisoinnilla pyritään luomaan ja kehittämään oikeudellista käsitejärjestelmää, jonka varassa oikeutta tulkitaan. Systematisoinnilla pyritään hahmottamaan myös oikeusjärjestyksen kokonaisuutta. Lainopin tehtävänä on tuottaa perusteltuja tulkintakannanottoja voimassa olevan oikeuden sisällöstä, jota oikeudelliset päätöksentekijät sekä kansalaiset voivat hyödyntää.<sup>15</sup>

Lainoppi on tulkintatiedettä, joka tutkii oikeudellisia tekstejä, ja sen metodit ovat ennen kaikkea tulkinnan menetelmiä. Lainopin metodeille olennaisia ovat tulkinta-, punninta-, ratkaisu- ja oikeuslähdenormit.<sup>16</sup> On tärkeää, että lainopissa käytetty metodi pystyy perustelemaan ja toistamaan siirtymän fakta- ja normipremissin yhdistelmästä määrättyyn oikeudelliseen tulkintalauseeseen<sup>17</sup>. Lainopin tutkimusmenetelmät siis auttavat siirtymään oikeuslähteistä ja oikeustapauksen faktoista tulkintakannanottoon<sup>18</sup>. Oikeudellinen tulkinta osoitetaan lainmukaiseksi ja muutoinkin hyväksytyksi perusteluilla, jotka on johdettu vallitsevan oikeuslähdeopin rajaamasta lähdeaineistosta.<sup>19</sup>

Lainopin menetelmään siis kuuluu kiinteästi ja olennaisesti oikeuslähdeoppi, joka määrittää sen oikeudellisen materiaalin, jota tulkitaan ja systematisoidaan.<sup>20</sup> Oikeuslähteet voidaan jaotella niiden velvoittavuuden mukaan vahvasti velvoittaviin, heikosti velvoittaviin ja sallittuihin lähteisiin. Vahvasti velvoittavia oikeuslähteitä ovat lait ja maantapa, heikosti velvoittavia oikeuslähteitä ovat lainvalmistelutyöt ja tuomioistuinratkaisut ja sal-

---

<sup>15</sup> Husa, Mutanen & Pohjolainen, 2001, 13–14; Hirvonen, 2011, 22,25; Aarnio, 2011, 13.

<sup>16</sup> Hirvonen, 2011, 36.

<sup>17</sup> Siltala, 2003, 498.

<sup>18</sup> Hirvonen, 2011, 38.

<sup>19</sup> Siltala, 2001, 17.

<sup>20</sup> Hirvonen, 2011, 41.

littuja oikeuslähteitä ovat oikeustieteet, oikeusperiaatteet, moraalit ja reaaliset argumentit.<sup>21</sup> Työni keskeisimmät oikeuslähteet ovat lainsäädäntö, tuomioistuinratkaisut sekä oikeuskirjallisuus. Vastaan tutkimuskysymyksiini näitä oikeuslähteitä objektiivisesti tutkimalla ja tulkitsemalla.

#### 1.4 Mitä alisuoriutumisella tarkoitetaan?

Työntekijältä voidaan edellyttää riittävää aktiivisuutta kaikissa palvelussuhteissa<sup>22</sup>. Arki kielessä puhutaan työntekijän alisuoriutumisesta tai aikaansaamattomuudesta, mutta tarkkaa oikeudellista merkitystä näillä termeillä ei ole. Koskinen ja Dahlström määrittelevät alisuoriutumisen siten, ettei työntekijä varsinaisesti laiminlyö velvollisuuksiaan, muttei toisaalta saa riittävästi aikaan tuloksia.<sup>23</sup> Äimälä ja Kärkkäinen puolestaan määrittelevät alisuoriutumisen niin, ettei työntekijä ainakaan tietoisesti laiminlyö tehtäviään tai annettuja ohjeita, mutta ei myöskään saa aikaan työnantajan odottamia tuloksia<sup>24</sup>. Alisuoriutuminen voi ilmetä laadullisesti tai määrällisesti heikkona työsuorituksena<sup>25</sup>. Joskus puhutaan aikaansaamattomuudesta, jolla tarkoitetaan samaa kuin alisuoriutumisella. Aikaansaamattomuudella viitataan työntekijän passiivisuuteen ja siitä voidaan puhua esimerkiksi silloin, kun työntekijä ei ole yltänyt hänelle asetettuihin tulostavoitteisiin.<sup>26</sup> Työntekijä voi alisuoriutua tehtävissään, vaikka hänellä ei olisi puutteita ammattitaidossa<sup>27</sup>. Usein aikaansaamattomuuden ja alisuoriutumisen tarkastelu liittyy nykyään korostuneisiin tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimuksiin<sup>28</sup>.

---

<sup>21</sup> Aarnio, 1989, 220–221.

<sup>22</sup> Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 500.

<sup>23</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 14; Koskinen, Kairinen, Nieminen, Nordström, Ullakonoja & Valkonen, 2018a, Työsuhteen päättäminen ja työsuhdeturva, Erityisiä työsuhteen päättämistilanteita, Aikaansaamattomuus.

<sup>24</sup> Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 500.

<sup>25</sup> Haapalainen, 2005, 78.

<sup>26</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, 18.

<sup>27</sup> Tähtinen & Parnila, 2017, s, 134.

<sup>28</sup> Koskinen ja muut, 2018a, Päättäminen henkilökohtaisilla perusteilla, Erityisiä työsuhteen päättämistilanteita, työvelvoitteen laiminlyönti, tahallisuus ja tahattomuus.

Alisuoriutuminen ilmenee usein siis heikkoina tai puutteellisina työsuorituksina tai tulostavoitteista jäämisena. Näiden lisäksi alisuoriutumien voi ilmetä muun muassa töiden välttelynä, kahvi- ja ruokataukojen venymisenä sekä työpaikalla torkkumisena. Työntekijä voi myös jatkuvasti pyrkiä varaamaan kevyemmät ja helpommat työt itselleen. Alisuoriutuminen voi siis ilmetä myös tietynlaisena asenteena työtä kohtaan. Aikaansaamattomuuteen puuttuminen on tärkeää, sillä epätoivottu käyttäytyminen, kuten töiden välttely, voi tarttua myös muihin työntekijöihin<sup>29</sup>.

Voidaan ajatella, että huippusuoritukseen yltävän työntekijän kuppi on 100 % täynnä, kun taas keskivertotyöntekijän kuppi on 80 % täynnä. Jos kuppi on täynnä vain 60 %:sesti, voidaan sitä pitää alimpana hyväksyttynä suorituksena. Oikeuskäytännössä arvioidaan tapauskohtaisesti se, mikä on kohtuullinen työsuoritus, mutta usein noin 40 %:n taso muiden työntekijöihin tulostasoon verrattuna on merkinnyt olennaista alisuoriutumista.<sup>30</sup> Alisuoriutumista voi esiintyä missä tahansa työssä, mutta tuomioistuimissa käsitellyt tapaukset ovat yleensä koskeneet johtavassa asemassa olevia sekä myyntityötä tekeviä<sup>31</sup>. Tällaisissa tehtävissä olevien henkilöiden työsuorituksia on yleensä helpompi arvioida ja näin ollen alisuoriutumisen tai aikaansaamattomuuden todentaminen on helpompaa. Esimerkiksi luovuutta vaativissa tehtävissä työsuorituksen arviointi voi olla vaikeampaa.<sup>32</sup>

Kodinkoneliikkeen myyjänä työskennellyt A oli irtisanottu hänen myyntityöstään lasketun kateprosentin alhaisuuden vuoksi. A oli kuitenkin saavuttanut hänelle asetetut euromääräiset tavoitteet ja hoitanut asiakaspalvelutehtävät hyvin. Lisäksi A oli parantanut kateprosenttiaan varoituksen jälkeen. Tuomioistuin katsoi, ettei kateprosentin alhaisuus yksinään osoittanut työvelvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä, joten työnantajalla ei ollut pätevää perustetta irtisanoa työsopimusta.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, 18-19.

<sup>30</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 15.

<sup>31</sup> Koskinen ja muut, 2018a, Työsuhteen päättäminen ja työsuhteturva, Erityisiä työsuhteen päättämistilanteita, Aikaansaamattomuus.

<sup>32</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 15.

<sup>33</sup> KKO 2014:98.

Korkein oikeus totesi perusteluissaan muun muassa, että työtuloksesta jääminen voi muodostaa irtisanomisperusteen vain, jos tuloksista jääminen on luettavissa työntekijän syyksi. Lisäksi tavoitteiden tulee olla kohtuullisia suhteessa työntekijän asemaan ja mahdollisuuksiin vaikuttaa tulokseen. Tilanteissa, joissa työntekijä ei saavuta vaadittuja tavoitteita tai suoriutuu muita työntekijöitä heikommin, työnantajan tulee selvittää mistä alisuoriutuminen johtuu sekä antaa työntekijälle selvät ohjeet siitä, kuinka tavoitteisiin voi käytännössä päästä. Korkeimman oikeuden perusteluissa todetaan myös, etteivät työnjohdon ja henkilöstöhallinnon tarpeita varten suunnitellut taloudelliset ja laskennalliset mittarit ole välttämättä tarkoituksenmukaisia, kun mietitään onko työntekijä laiminlyönyt työvelvoitteitaan. Yksi laskennallinen mittari ei anna luotettavaa ja riittävää kuvaa työntekijän suorituksesta kokonaisuudessaan.<sup>34</sup> Jonkin verran merkitystä annetaan myös sille, onko työntekijä hyväksynyt tavoitteet, mutta se ei silti ole ratkaiseva seikka, kun arvioidaan irtisanomiskynnyksen ylittymistä<sup>35</sup>.

Kaupunginlakimiehen tehtäviä hoitanut A oli laiminlyönyt virkasuhteensa velvoitteita vakavasti jo pitkään. Hänen virkatehtäviensä hoito oli ollut jo useiden vuosien ajan puutteellista sekä työn laadun että määrän osalta. A ei ollut kyennyt hoitamaan hänelle annettuja tehtäviä ja lisäksi hän oli jättänyt osallistumatta ammattitaitoa ylläpitäviin koulutuksiin. A:n suhtautuminen työntekoon oli ollut välttelevää. A:lle oli annettu kirjallinen varoitus, mutta hän ei korjannut toimintaansa. A:n henkilöön liittyvät työntekeodellytykset olivat olennaisesti huonontuneet vuosien saatossa eikä hän enää kyennyt selviytymään kaupunginlakimiehen tehtävistä. Kaupungilla oli asiallinen ja painava syy virkasuhteen irtisanomiselle.<sup>36</sup>

Usein alisuoriutumistilanteissa yhteen kietoutuu useampia seikkoja, jotka voivat jokainen jo itsessään olla irtisanomisperuste<sup>37</sup>. Toisaalta voi olla niin, että mikään yksittäinen seikka ei itsessään riittäisi irtisanomiskynnyksen ylittymiseen, mutta huomioiden kaikki tapaukseen liittyvät seikat kokonaisuutena, voi irtisanomiskynnys ylittyä. Myös ylläolevasta tapauksesta voi huomata useampia irtisanomisperusteita, kuten virkatehtävien lai-

---

<sup>34</sup> KKO 2014:98.

<sup>35</sup> Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 501.

<sup>36</sup> KHO 24.9.2012 T 2539

<sup>37</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s 95, 177.

minlyöntiä, määrällisiä ja laadullisia puutteita työsuorituksessa, kieltäytyminen koulutuksesta ja välttelevä asenne työntekoon. Alisuoriutumistilanteille on tyypillistä myös se, että alisuoriutuminen työtehtävissä alkaa näkyä vasta pitemmän ajan kuluessa. Jos osaa-mattomuus ja soveltumattomuus työtehtäviin huomataan jo koeaikana, eikä työnantaja puutu tilanteeseen, on näihin seikkoihin vaikeata enää myöhemmin vedota irtisanomis-perusteena<sup>38</sup>. Jos työnantaja ei puutu esimerkiksi ammattitaidottomuuteen jo koeajalla, voidaan hänen katsoa hyväksyneen työntekijän puutteet ammattitaidossa<sup>39</sup>. Alisuoriutumistilanteissa on tärkeää, että työnantaja on tarjonnut perehdytystä, koulutusta ja tukea. Esimerkiksi yllä olevassa tapauksessa työnantaja oli tarjonnut A:lle ammattitaitoa ylläpitävää koulutusta, josta A oli kuitenkin kieltäytynyt.

## 1.5 Alisuoriutumisen syyt

Alisuoriutuminen voi johtua useasta eri syystä, joiden selvittäminen on tärkeää. Alisuoriutumisen syy on tärkeä seikka, kun mietitään onko työnantajalla ollut painava ja asiallinen syy irtisanoa työntekijän palvelussuhde. Jos työnantaja haluaa irtisanoa työntekijän alisuoriutumisen johdosta, hänen tulee osoittaa, että alisuoriutuminen johtuu pelkästään työntekijästä.<sup>40</sup>

Alisuoriutuminen palvelussuhteessa voi johtua muun muassa siviilielämän ongelmista, väsymyksestä tai laiskuudesta. Työnantajan tulee aina pyrkiä selvittämään syyt aikaansaamattomuudelle ja puutteellisille työsuorituksille. Tarvittaessa työnantajan on tarjottava tukeaan työsuoritusten tason nostamiseen ja annettava työntekijälle kohtuullinen aika muuttaa toimintaansa.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Skurnik-Järvinen, 2013, s.96-97.

<sup>39</sup> Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 498-499.

<sup>40</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 15, 17.

<sup>41</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, 18-19.

Myös sairaudet voivat aiheuttaa alisuoriutumista. Oikeuskäytännön mukaan sairausajan palkkaan oikeuttavan työkyvyttömyyden ei tarvitse perustua viralliseen tautiluokitukseen eli esimerkiksi burn out eli työuupumus, voidaan lukea sairaudeksi, joka alentaa työkykyä.<sup>42</sup> Työntekijän ylikuormittuminen voi johtaa työkyvyn alentumiseen ja alisuoriutumiseen. Työnantajan tulee muistaa, että hänellä on velvollisuus huolehtia työntekijöiden fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista.<sup>43</sup> Myös raskaus voi vaikuttaa työntekijän työsuorituksiin, mutta raskaudesta johtuva alisuoriutuminen ei voi muodostaa palvelussuhteen irtisanomisperustetta.<sup>44</sup>

Alisuoriutumista opinnoissa on tutkittu enemmän kuin alisuoriutumista työtehtävissä. Koulussa oppilaan alisuoriutumisella tarkoitetaan sitä, kun oppilaan kyvyt eivät vastaa koulumenestystä. Voidaan puhua myös toteutumattomasta potentiaalista<sup>45</sup>. Oppilaiden alisuoriutumista käsittelevissä tutkimuksissa alisuoriutuminen ja sen synty on nähty monin eri tavoin<sup>46</sup>. Alisuoriutuminen voidaan nähdä muun muassa yksilön tietynlaisena asenteena ja käyttäytymisenä, joita elämäkokemukset ovat muokanneet ja joka alkaa kehittyä jo lapsuudessa. Voidaan nähdä, että aikuisuuden alisuoriutuminen pohjautuu ensimmäisinä kouluvuosina muokkautuneisiin asenteisiin, tapoihin, motivaatioon ja kiinnostuksen kohteisiin.<sup>47</sup> Alisuoriutuminen voidaan nähdä myös opittuna toimintatapana<sup>48</sup> tai vuorovaikutuksessa opittuna selviytymiskeinona<sup>49</sup>.

Myös erilaisten oppimistyylien on nähty vaikuttavan alisuoriutumiseen syntyyn. Alisuoriutujien oppimistyyliä voivat olla koulun opetusmenetelmiin sopimattomia. Koulussa voidaan suosia esimerkiksi muistin käyttöön keskeisesti perustuvia oppimistyyliä, joille

---

<sup>42</sup> Kess & Laurila, 2016, 134, 139.

<sup>43</sup> Österbeg, 2015, 174; Alahautala & Huhta, 2018, 46-47.

<sup>44</sup> Koskinen ja muut, 2019, 735-736; Koskinen & Kulla, 2016, 343.

<sup>45</sup> Kts. Tynkkynen, 2017, 16.

<sup>46</sup> Kts. Kontoniemi, 2003, 15-16.

<sup>47</sup> Whitmore, 1980, 167.

<sup>48</sup> Rimm, 1995, 4.

<sup>49</sup> Kontoniemi, 2003, 16.



myöhemmässä elämässä on melko vähän käyttöä.<sup>50</sup> Kykyjen käyttämättä jättämisen uskotaan olevan kasautuva ilmiö, joka alkaa jo esikouluiässä<sup>51</sup>. Monet tutkijat korostavat mahdollisimman varhaista puuttumista oppilaan alisuoriutumiseen, jolloin tilanteen korjaaminen olisi helpompaa<sup>52</sup>. Myös työelämässä varhainen puuttuminen työntekijän alisuoriutumiseen on suositeltavaa.

Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että motivaatiolla sekä oppilaan ja opettajan välisellä vuorovaikutuksella on vaikutusta alisuoriutumiseen. Jos oppilas tuntee, ettei opiskelu ole hänelle hyödyllistä, voi syntyä motivaatiovaje, joka taas aiheuttaa alisuoriutumista. Tutkimuksissa on todettu, että opettajan suhtautumisella, tuella ja uskolla on merkitystä oppilaan suoriutumiseen. Toisaalta ohjeistuksen puute tai oppilaan omat tavoitteet koulu kohtaan voivat olla syinä oppilaan alisuoriutumiseen.<sup>53</sup> Myös työelämässä esimiehen toiminnalla sekä esimiehen ja alaisen välisellä suhteella voi olla suuri vaikutus työntekijän suoriutumiseen. Työntekijän alisuoriutumiseen voi olla syynä esimerkiksi huono perehdytys, mutta myös toimimaton työn organisointi, epäselvät tavoitteet sekä riittämättömän seuranta ja tuki voivat aiheuttaa työntekijän alisuoriutumista. Lisäksi liian suuret tai pienet haasteet sekä palautteen, kiitoksen ja kannustuksen puute voivat vaikuttaa työntekijän suoritukseen.<sup>54</sup>

Lisäksi alisuoriutumisen syitä voidaan tarkastella psykodynaamisesta tai sosiokulttuurisesta näkökulmasta. Psykodynaamisen näkökulman mukaan alisuoriutuminen aiheutuu henkilön sisäisistä konflikteista, kun taas sosiokulttuurisen näkökulman mukaan alisuoriutuminen aiheutuu ympäristön vaikutuksista. Näkökulmasta riippuu uskotaanko alisuoriutumiseen parhaiten vaikuttavan yksilön psykoterapia vai ympäristön muutokset yksilölle sopivaksi.<sup>55</sup>

---

<sup>50</sup> Prashnig, 2000, 141– 153.

<sup>51</sup> Kontoniemi, 2003, 16.

<sup>52</sup> Whitmore, 1980, 172.

<sup>53</sup> Tynkkynen, 2017, 38-39, 41; Baker, Bridger & Evans, 1998, 5-15.

<sup>54</sup> Ahlroth, 2019; Ahlroth, 2017.

<sup>55</sup> Annala, 1986, 13.

Läheisesti alisuoriutumiseen liittyvä ilmiö on presenteismi, jonka kustannuksista on alettu keskustella viime aikoina. Presenteismi voidaan määritellä monin eri tavoin, mutta laajalainen määritelmä viittaa kaikkeen tehottomaan työhön työpaikalla. Tarkempi määritelmä tarkoittaa sairaana työskentelyä ja sitä on alettu tutkia tarkemmin sairauspoissaolojen ohella. Presenteismi on usein tilastoissa näkymätön poissaolo.<sup>56</sup> Se on tehotonta töissä oloa, työntekijä on läsnä, mutta ei juurikaan saa mitään aikaiseksi. Tämä heikentää tuottavuutta ja sillä on myös kansantaloudellista merkitystä.<sup>57</sup>

Presenteismi voi äärimmillään tarkoittaa sitä, että lääkäri on todennut työntekijän työkyvyttömäksi ja antanut hänelle sairauspoissaolotodistuksen, mutta työntekijä jatkaa siitä huolimatta työskentelyä. Lievempänä presenteismi ilmenee silloin, kun työntekijä työskentelee sairaana, mutta ilman diagnoosia.<sup>58</sup> Syynä presenteismiin voivat olla esimerkiksi masennus, migreeni tai työpaikan ongelmat.<sup>59</sup> Silloin, kun presenteismi ymmärretään laajassa merkityksessä, myös tylsyyden voidaan katsoa aiheuttavan sitä. Kun töissä on tylsää, ryhdytään touhuamaan omia, työhön liittymättömiä asioita ja työteho laskee. Tylsä työ voi vaikuttaa samoin kuin työuupumus.<sup>60</sup>

Presenteismin mittaaminen on vaikeaa, mutta joidenkin tutkimusten mukaan se voi organisaatiotasolla aiheuttaa merkittävämpiä työpanoksen menetyksiä, kuin mitä erilaiset työstä poissaolot kokonaisuudessaan muodostavat<sup>61</sup>. Yhteenvetona voidaan todeta, että johtuipa alisuoriutuminen mistä syystä tahansa, työnantajan tai esimiehen kannattaa tarttua siihen mahdollisimman nopeasti. Työntekijöiden tehoton työskentely vaikuttaa negatiivisesti niin organisaation tulokseen ja menestykseen, kuin työilmapiiriin sekä työpaikka kulttuuriinkin.

---

<sup>56</sup> Pekka, 2017, 165.

<sup>57</sup> Soininen, 2010.

<sup>58</sup> Pekka, 2017, 165.

<sup>59</sup> Soininen, 2010.

<sup>60</sup> Hurme, 2014.

<sup>61</sup> Pekka, 2017, 165.

## 2 Palvelussuhteen päättäminen

Yksi tutkimuskysymyksistäni on: voiko alisuoriutuminen muodostaa irtisanomisperusteen. Tässä luvussa käsittelem yleisesti palvelussuhteen koeaikapurkua ja irtisanomista, sillä yleensä nämä keinot tulevat kyseeseen, kun palvelussuhde halutaan päättää työntekijän alisuoriutumisen johdosta. Alisuoriutuminen ei yleensä voi olla purkuperuste, joten en tässä työssä käsittele palvelussuhteen purkamista. Alisuoriutuminen lukeutuu individuaalisiin irtisanomisperusteisiin, joita tarkastelen tarkemmin luvussa kolme. Esittelen irtisanomismenettelyä tarkemmin luvussa neljä.

Työnantaja voi päättää toistaiseksi voimassaolevan palvelussuhteen joko irtisanomalla tai purkamalla. Myös koeaikapurku on mahdollinen. Nämä keinot ovat myös työntekijän käytettävissä, mutta tässä työssä tarkastelen aihetta työnantajan näkökulmasta. Irtisanominen tarkoittaa, että palvelussuhde päättyy irtisanomisajan päättyessä, kun taas purkaminen päättää palvelussuhteen välittömästi<sup>62</sup>. Määräaikainen työsopimus taas päättyy yleensä ilman irtisanomista määräajan päättyessä tai kun sovittu työ on valmistunut. Toisaalta myös määräaikaisessa sopimuksessa voidaan sopia, että sopimus on voimassa enintään johonkin saakka, mutta tänä aikana sopimus voidaan myös irtisanoa lainsäädännössä sovittuja irtisanomisaikoja noudattaen.<sup>63</sup> Palvelussuhteen irtisanominen voi tapahtua joko työntekijästä johtuvien syiden (individuaaliset syyt) johdosta taikka tuotannollisista tai taloudellisista syistä (kollektiiviset syyt)<sup>64</sup>.

Työoikeuteen kuuluvia oikeusnormeja syntyy sekä kansallisista että kansainvälisistä oikeuslähteistä<sup>65</sup>. Työsuhdetta säänteleviä normeja ovat lainsäädäntä, työehtosopimus, yrityskohtaiset ja paikalliset sopimukset, työsopimukset, tavat sekä työnjohtokäskyt<sup>66</sup>.

---

<sup>62</sup> Koskinen, 2013, s. 6.

<sup>63</sup> Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivanto, 2016, s. 334.

<sup>64</sup> Koskinen, 2013, s. 6.

<sup>65</sup> Koskinen ja muut, 2018b, s. 45-46.

<sup>66</sup> Koskinen ja muut, 2018b, s. 45-46; Kairinen, 2009, s. 139-140.

Virkasuhteiden säännöstyskeinot ovat hyvin pitkälti samanlaiset. Virkasuhteita säännöstää lainsäädäntö, virkaehtosopimukset, sopimus virkasuhteen ehdoista sekä viraston määräykset<sup>67</sup>. Tarkastelen seuraavaksi lainsäädäntöä sekä työ- ja virkaehtosopimuksia ja sitä miten ne vaikuttavat työntekijän irtisanomiseen.

On hyvä huomata, että työntekijöiden ja virkamiesten palvelussuhteita on haluttu yhdenmukaistaa lainsäädännöllä ja virkasuhteiden ehdot ovatkin lähentyneet työsuhteen ehtoja. Esimerkiksi virkasuhteeseen kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet ovat varsin samankaltaiset kuin työsuhteissa. Samoin virkasuhteita koskevat irtisanomissäännökset ovat työoikeudellisia normeja, jotka on vain sopeutettu julkisen sektorin hallintoon.<sup>68</sup>

## 2.1 Lainsäädäntö

Lainsäädännön avulla määritellään työ- ja virkasuhteiden puitteet, pelisäännöt ja oikeudet<sup>69</sup>. Palvelussuhteiden säännöstäminen lakien avulla on perusteltua, sillä lakien avulla tavoitetaan kaikki maamme työpaikat; työsopimuslaki kattaa kaikki työsuhteet ja virkamieslaki sekä laki kunnallisesta viranhaltijasta tavoittavat suurimman osan virkamiehistä. Työ- ja virkaehtosopimukset eivät ulotu kaikkiin palvelussuhteisiin, vaikka yleissitovuusjärjestelmän avulla esimerkiksi työehtosopimusnormit koskevat valtaosaa maamme työsuhteista. Lait ovat myös työ- ja virkaehtosopimukseen verrattuna pysyvämpiä, sillä ne ovat voimassa niin kauan kunnes ne muutetaan tai kumotaan.<sup>70</sup> Tärkein työsuhdetta yleisesti sääntelevä laki on työsopimuslaki (55/2001). Julkisen sektorin palvelussuhteista säädetään virkamieslaissa (750/1994) sekä laissa kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003). On kuitenkin monia muitakin lakeja, jotka vaikuttavat palvelussuhteiden oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Tällaisia ovat esimerkiksi työaikalaki (872/2019), vuosilomalaki (162/2005), työterveyshuoltolaki (1383/2001) sekä työturvallisuuslaki (738/2002).<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Koskinen & Kulla, 2019, s. 300.

<sup>68</sup> Bruun & von Koskull, 2012, s. 116-117.

<sup>69</sup> Bruun & von Koskull, 2012, s. 13.

<sup>70</sup> Kairinen, 2009, s. 140-141.

<sup>71</sup> Bruun & von Koskull, 2012, s. 12.

Lain säännökset voivat periaatteessa olla joko absoluuttisia tai dispositiivisia. Absoluuttisella eli pakottavalla lakinormilla tarkoitetaan yleensä sellaista oikeusohjetta, josta ei voida sopia toisin. Dispositiivisella säännöksellä tarkoitetaan tahdonvaltaista, sovittavissa olevaa asiaa. Työntekijän suojaksi tarkoitettut lainsäännökset ovat luonteeltaan vähimmäispakottavia, jolloin absoluuttisuus ei tarkoita täydellistä pakottavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työsopimuksessa voidaan pätevästi sopia parempitasoisesta etuudesta, mitä se ko. lakinormissa on. Sen sijaan työsopimus, jossa sovittaisiin huonomista ehdoista, kuin mitä laissa säädetään, on mitätön.<sup>72</sup> Esimerkiksi irtisanomisehdoista ei voida sopia huonommin, kuin mitä laissa on määritelty. Työsopimuksessa tai sopimuksessa virkasuhteen ehdoista ei voida sopia, että työnantaja voi koska tahansa irtisanoa palvelussuhteen. Jos näin kuitenkin on sovittu, sopimus on irtisanomista koskevalta osin mitätön.

### **2.1.1 Koeaikapurku**

Koeaika purku on yksi tapa päättää palvelussuhde ja se on myös yksi tapa ennaltaehkäistä alisuoriutumista organisaatiossa. Sekä työsopimuslaki (1:4) että virkamieslainsäädäntö (VirkamL 10§, KVhL 8 §) antavat mahdollisuuden sopia koeajasta, joka sijoittuu palvelussuhteen alkuun. Koeajan aikana työnantajalla on mahdollisuus arvioida työntekijän sopivuutta sekä ammattitaitoa työtehtäviin. Vastaavasti työntekijällä on mahdollisuus arvioida vastaavatko työtehtävät työsopimuksessa sovittua. Koeajan pituus on enimmillään kuusi kuukautta. Koeajan kuluessa sopimus voidaan molemmin puolin purkaa päättymään välittömästi<sup>73</sup>. Koeaikapurun syynä on tavallisesti se, että työntekijän työsuoritus ei vastaa työnantajan vaatimuksia tai odotuksia<sup>74</sup>.

Koeaikapurun peruste ei saa olla syrjivä. Syrjintää on se, jos työntekijä asetetaan muihin nähden perusteettomasti eri asemaan. Työnantajan tulee kuulla työntekijää palvelus-

---

<sup>72</sup> Kairinen, 2009, s. 142; Koskinen ja muut, 2018b, s. 47-48.

<sup>73</sup> Tähtinen & Parnila, 2017, s. 17.

<sup>74</sup> Parnila, 2015, s. 79.

suhteen päättämisen syistä ennen purkamista koeajalla. Tämä tarkoittaa, että työntekijällä on oikeus saada tiedot purkuperusteista ja oikeus esittää asiasta oma näkemyksensä. Kyseessä ei kuitenkaan ole neuvottelutilanne. Työsopimuksen päättämislmoitus on toimitettava työntekijälle henkilökohtaisesti, mutta jos se ei ole mahdollista päättämislmoitus voidaan toimittaa myös kirjeitse tai sähköisesti. Työntekijää ei tarvitse varoittaa ennen työsopimuksen purkamista koeajalla.<sup>75</sup> Koeaikapurun tulee tapahtua koeajan kuluessa.<sup>76</sup>

Työnantajan kannattaa hyödyntää koeajan tarjoama mahdollisuus arvioida työntekijän soveltuvuutta työhön. Koeaikana voi selvittää, ettei uusi työntekijä sovellu alalle tai työpaikan erityisiin olosuhteisiin. Työnantajan voi myös huomata, ettei työntekijän työtulos ole tyydyttävä. Lisäksi koeaikana voi ilmetä luvattomia poissaoloja tai myöhästelyä, jotka lähtökohtaisesti ovat peruste koeaikapurulle. Myös alisuoriutuminen on pätevä peruste koeaikapurkuun, mutta sitä voi olla lyhyen koeajan kuluessa vaikea osoittaa. Sen sijaan työntekijän soveltumattomuus työhön on yleensä helpommin osoitettavissa.<sup>77</sup> Esimerkiksi seuraavassa tapauksessa työntekijän soveltumattomuus selvisi työnantajalle koeaikana:

A työskenteli telineasentajana. Työnantaja suoritti koeaikapurun, koska katsoi, että A:lla oli ongelmia suoriutua työtehtävistä ja sopeutua työyhteisöön. Lisäksi A:n työmotivaatio oli ollut huono eikä hänellä ollut tarvittavaa osaamista. A:n mielestä todellinen irtisanomisperuste oli se, että hänet oli valittu luottamusmieheksi. Tuomioistuimien katsoi, että luottamusmiesvaalien jälkeen, A:n työmotivaatio oli hiipunut ja hän oli työskennellyt hitaasti. Tuomioistuimen mukaan koeajan tarkoituksena on selvittää henkilön sopivuus työhön, minkä työnantaja oli tässä tapauksessa tehnyt. Koeaikapurun asiallisuudesta oli esitetty riittävä näyttö.<sup>78</sup>

On hyvä muistaa, ettei työntekijän voida katsoa alisuoriutuvan ennen kuin hänet on kunnolla perehdytetty työhön. Työnantajan kannattaa perehdyttää uusi työntekijä työhön mahdollisimman nopeasti, mutta huolellisesti, jotta työntekijä voi mahdollisimman pian

---

<sup>75</sup> Koskinen & Dahlström, 2018. s. 33.

<sup>76</sup> Parnila, 2015, s. 80-81.

<sup>77</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 33-34.

<sup>78</sup> Helsingin HO 26.4.2017 S 16/1236

aloittaa tekemään täysipainoisesti työtehtäviään. Näin koeaika tulee hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti, kun työnantajalla on mahdollisimman pitkä aika seurata ja arvioida työntekijän työsuorituksia.<sup>79</sup>

### 2.1.2 Irtisanominen

Alisuoriutuminen ei aina tule ilmi koeaikana ja siksi työnantaja voi joutua harkitsemaan työntekijän irtisanomista myöhemmin palvelussuhteen aikana. Seuraavaksi tarkastelen yleisiä individuaalisia irtisanomisperusteita koskevia säännöksiä.

Työsopimuslain (7:1) mukaan työnantajalla on oltava asiallinen ja painava syy, jotta hän voi irtisanoa työntekijän toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen. Yleislauseke koskee sekä individuaalisia että kollektiivisia irtisanomisperusteita<sup>80</sup>. Työsopimuslain 7:2 määrittelee työntekijän henkilöön liittyvät irtisanomisperusteet. Säännöksen ensimmäisessä momentissa kuvataan yleisesti millaista työntekijän käyttäytymistä voidaan pitää asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena. Toisessa momentissa luetellaan tilanteita, joita ei voida pitää asiallisena ja painavana syynä. Kolmas momentti säätelee varoituksen antamisesta ja neljäs momentti velvollisuudesta sijoittaa työntekijä toisiin tehtäviin. 3 ja 4 momenttien vaatimuksista poikkeamisesta säädetään pykälän viimeisessä momentissa.<sup>81</sup>

Asialliset ja painavat irtisanomisperusteet, jotka johtuvat työntekijästä voidaan jakaa kahteen ryhmään:

- a) Työntekijä vakavasti rikkoo tai laiminlyö velvoitteitaan, jotka perustuvat työsopimukseen tai lakiin. Lisäksi näiden velvoitteiden tulee olennaisesti vaikuttaa palvelussuhteeseen.

---

<sup>79</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 34.

<sup>80</sup> Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivanto, 2013, 351.

<sup>81</sup> Koskinen, Nieminen & Valkonen, 2019, s. 65-66.

- b) Työntekijä ei enää kykene selviytymään velvoitteistaan, koska hänen työntekeodellytyksensä ovat muuttuneet niin olennaisesti.<sup>82</sup>

Työsopimuslaista ja työsopimuksesta johtuvat velvoitteet liittyvät usein toisiinsa. Jos työntekijä rikkoo työsopimuslain mukaisia velvoitteitaan, tulee hän yleensä rikkoneeksi myös työsopimuksesta johtuvia velvoitteita.<sup>83</sup> Velvoitteiden laiminlyönti voi ilmetä esimerkiksi siten, että työntekijä ei hoida hänelle kuuluvia työtehtäviä tai hän hoitaa niitä puutteellisesti tai huolimattomasti. Työvelvoitteen laiminlyönti voi tarkoittaa myös sitä, että työntekijä ei noudata työnantajan määräyksiä tai käyttäytyy epäasiallisesti työyhteisössä tai asiakkaita kohtaan. Työntekijän voidaan katsoa laiminlyövän työvelvoitteitaan myös silloin, jos hän kieltäytyy työstä ilman hyväksyttävää syytä, on töistä pois ilman lupaa sekä olemalla jatkuvasti myöhässä. Lisäksi esimerkiksi työntekijän epärehellisyys ja luottamuspuula voivat muodostaa irtisanomisperusteen.<sup>84</sup> Irtisanomiskynnys voi ylittyä jo yhdestä rikkomuksesta tai laiminlyönnistä, mutta voi olla myös niin, että irtisanomiskynnys ylittyy useamman lievemmän laiminlyönnin yhteisummana.<sup>85</sup>

Työntekeodellytysten muutokset voivat tarkoittaa muutoksia työntekijän fyysisessä, psyykkisessä tai sosiaalisessa työ- ja toimintakyvyssä. Työntekeodellytysten olennainen heikkeneminen johtaa usein työntekijän alisuoriutumiseen. Työntekijä voi esimerkiksi menettää kiinnostuksensa asiakaspalvelutyötään kohtaan, mikä voi näkyä alisuoriutumisena tai työntekijän käytöksessä asiakkaitaan kohtaan.<sup>86</sup> Myös esimerkiksi ajokortin menettäminen tai vankeusrangaistus voivat olla syitä työntekeodellytysten muuttumiseen<sup>87</sup>. Työntekijän sairaus, vamma tai tapaturma ei ole peruste irtisanomiselle, paitsi silloin, jos työntekijän työkyky on edellä mainituista syistä heikentynyt olennaisesti ja pitkäaikaisesti<sup>88</sup>.

---

<sup>82</sup> Bruun & von Koskull, 2012, s. 74.

<sup>83</sup> Hietala, Kahri, Kairinen, Kaivanto, 2016, s. 366.

<sup>84</sup> Koskinen, Nieminen & Valkonen, 2019, s. 13-14.

<sup>85</sup> Hietala ja muut, 2016, s. 367

<sup>86</sup> Hietala ja muut, 2016, s. 368-369.

<sup>87</sup> Bruun & von Koskull, 2012, s. 75.

<sup>88</sup> Hietala ja muut, 2016, s. 368-369.



Laki kunnallisesta viranhaltijasta (35 §) edellyttää, että työnantajalla tulee olla asiallinen ja painava syy virkasuhteen päättämiseen<sup>89</sup>. Kummankin kohdan tulee täyttyä, mikä tarkoittaa sitä, että jokin syy voi olla sinällään asiallinen, mutta ei välttämättä tarpeeksi painava, jotta viranhaltija voitaisiin irtisanoa. Laissa todetaan myös, että syyn tulee vaikuttaa virkasuhteeseen olennaisesti.<sup>90</sup> Viranhaltijasta johtuvana asiallisen ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää tilanteita, joissa viranhaltija vakavasti rikkoo tai laiminlyö virkasuhteesta, laista tai määräyksistä johtuvia, virkasuhteeseen olennaisesti vaikuttavia velvoitteitaan<sup>91</sup>. Tavallisesti tämä tarkoittaa virantoimitusvelvollisuuden laiminlyöntiä, joka ilmenee esimerkiksi yksittäisen virkatehtävän laiminlyöntinä, virkatehtävien puutteellisena hoitona, luvattomina poissaoloina tai jatkuvana myöhästelynä<sup>92</sup>. Lisäksi irtisanomisperusteeksi voi muodostua tilanne, jossa viranhaltijan työntekoa edellytykset olennaisesti muuttuvat eikä hän pysty enää hoitamaan tehtäviään<sup>93</sup>.

Sairaanhoitaja A oli irtisanottu virkasuhteestaan, koska hänellä ilmeni puutteita ammatillisessa osaamisessa ja vuorovaikutustaidoissa potilaiden ja työtovereiden kanssa. Psykoterapian jälkeenkin A:n edellytykset sairaanhoitajan tehtäviin olivat esimiesten havaintojen ja psykoterapeutin lausuntojen mukaan puutteelliset. Korkein hallinto-oikeus katsoi selvitettyksi, että A:n työntekoa edellytyksissä oli tapahtunut olennainen muutos eikä hänellä enää ollut edellytyksiä selviytyä sairaanhoitajan tehtävistä. A oli kieltäytynyt hänelle tarjotusta muusta työstä. Näin ollen tuomioistuimien katsoi, että irtisanomiseen oli viranhaltijasta johtuva asiallinen ja painava syy.<sup>94</sup>

Valtion virkamieslaki (25 §) edellyttää työnantajalta erityisen painavaa syytä virkamiehen irtisanomiselle. Kyseisen säännöksen perusteella voidaan arvioida periaatteessa kaikkea virkamiehen toimintaa, joka mahdollisesti muodostaa irtisanomisperusteen. Virkamiehestä johtuvia irtisanomisperusteita ovat esimerkiksi poissaolot, myöhästelyt, sopimaton käyttäytyminen, päihteiden käyttö, virkavelvollisuuksien vastainen toiminta, rikokset

---

<sup>89</sup> Koskinen & Kulla, 2019, s.448.

<sup>90</sup> Hirvonen & Mäkinen, 2006, 264-266.

<sup>91</sup> Koskinen & Kulla, 2019, s.448-449.

<sup>92</sup> Hirvonen & Mäkinen, 2006, 264-266.

<sup>93</sup> Koskinen & Kulla, 2019, s.448-449.

<sup>94</sup> KHO 26.4.2010 T 910.

sekä kilpaileva toiminta. Tyypillisesti virkasuhteen irtisanomisperusteena on virkatehtävien laiminlyönti tai kieltäytyminen tehtävistä.<sup>95</sup>

Sekä yksityisen sektorin että julkisen sektorin työnantajalla täytyy aina olla asiallinen ja painava syy, jotta hän voi irtisanoa palvelussuhteen. Edellä mainitut pykälät ovat pakottavia, mikä tarkoittaa sitä, ettei asiasta voida sopia toisin työ- tai virkaehtosopimuksella tai työsopimuksella. Työnantajalle voi muodostua korvausvelvollisuus, jos hän irtisanoa työntekijän työsuhteen ilman asiallista ja painavaa syytä.<sup>96</sup> Virkasuhteissa tilanne on kuitenkin toisenlainen. Jos virkasuhteen irtisanominen on tapahtunut ilman laissa säädettyä perustetta, katsotaan virkasuhteen jatkuvan katkeamatta. Näin on säädetty sekä valtion virkamieslaissa että laissa kunnallisesta viranhaltijasta.<sup>97</sup>

Työsopimuslain 7 luku ei sisällä luetteloa sallituista irtisanomisperusteista, sillä irtisanomisperuste vaatii kokonaisharkintaa ja harkinta on tehtävä kussakin tapauksessa erikseen. Työsopimuslaki sisältää kuitenkin luettelon niistä tilanteista, jotka eivät muodosta irtisanomisperustetta.<sup>98</sup> Vastaavat listat löytyvät myös virkamieslaista (25 §) sekä viranhaltijalaista (35 §). Kiellettyjä irtisanomisperusteita ovat muun muassa työntekijän, viranhaltijan tai virkamiehen sairaus tai vamma tai hänen osallistumisensa työntekijä- tai viranhaltijayhdistyksen toimeenpanemaan työtaistelutoimenpiteeseen. Palvelussuhdetta ei voi irtisanoa työntekijän poliittisen, uskonnollisen tai hänen muun mielipiteensä takia. Myöskään työntekijän, viranhaltijan tai virkamiehen osallistuminen yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan tai hänen turvautumisensa oikeusturvakeinoihin eivät ole sallittuja perusteita irtisanoa palvelussuhdetta.<sup>99</sup>

---

<sup>95</sup> Koskinen & Kulla, 2019, s. 379-380.

<sup>96</sup> Hietala ym. 2013, s. 352.

<sup>97</sup> Koskinen & Kulla, 2019, s. 442-444.

<sup>98</sup> Koskinen, Nieminen ja Valkonen, 2019, s. 67.

<sup>99</sup> Koskinen ja muut 2019, s. 66–67 Hirvonen & Mäkinen, 2006, s. 269–272; HE 196/2002 vp s. 53.

## 2.2 Työ- ja virkaehtosopimukset

Työnantajan on tärkeää tuntea omalla alallaan sovellettavan työ- tai virkaehtosopimuksen sääntelyä, sillä näissä kollektiivisopimuksissa voi olla määräyksiä koskien palvelusuhteen päättämistä. Kollektiivisopimukset ovat keskeinen keino säännöstää palvelusuhteita<sup>100</sup>. Sekä työntekijät että työnantajat saavat tietoa oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan juuri työ- ja virkaehtosopimusten kautta. Ne kattavat yleensä keskeiset työehdot, kuten palkkauksen erilaisine lisineen, työajan sekä lomat. Kollektiivisopimuksissa määrätään usein eri alojen erityiskysymyksistä, mutta osa määräyksistä koskee asioita, joista on määrätty myös työ- ja virkamieslainsäädännössä. Kollektiivisopimuksilla voidaan vahvistaa kollektiiviset työ- ja palkkaehdot esimerkiksi tietyllä toimialalla, ammattiryhmässä tai yksittäisessä yrityksessä sekä huomioida paremmin kyseisen toimialan tai ammatin erityistarpeet.<sup>101</sup>

Työehtosopimuksen normimääräykset ovat pakottavia ja ne tulevat automattisesti asinomaisten noudatettaviksi työehtosopimuksen voimaantulosta lukien. Työsopimuksella sovittu ehto ei voi olla ristiriidassa työehtosopimuksen kanssa.<sup>102</sup> Työsopimuksessa sovittu ehto, joka on työntekijän vahingoksi ristiriidassa työehtosopimuksen kanssa, on mitätön ja tällöin tulee noudattaa työehtosopimuksessa sovittua ehtoa. Pakottavuus tarkoittaa sitä, että työnantaja tulee noudattaa työehtosopimuksen määräyksiä, vaikkei hän hyväksyisikään niitä<sup>103</sup>. Työntekijä ja työnantaja voivat kuitenkin työsopimuksella sopia työehtosopimusta paremmista ehdoista, ellei työehtosopimuksessa ole toisin määrätty. Jos työehtosopimuksessa sallitaan toisin sopiminen paikallisella sopimuksella, voidaan määräyksestä poiketa myös heikentämällä kyseistä etua.<sup>104</sup>

---

<sup>100</sup> Kairinen, 2009, s. 144.

<sup>101</sup> Saloheimo, 2012, s. 1.

<sup>102</sup> Saloheimo, 2012, s. 83.

<sup>103</sup> Bruun & von Koskull, 2012, s. 127; TEhtol 6 §.

<sup>104</sup> Saloheimo, 2012, s. 92.

Virkaehtosopimuksilla sovittavat asiat vastaavat pitkälti työehtosopimusten perinteistä sisältöä. Virkaehtosopimuksilla määrätään valtion virkamiesten ja kunnallisten viranhaltijoiden palvelussuhteen ehdoista.<sup>105</sup> Myös virkaehtosopimusten määräyksillä on automaattinen ja pakottava vaikutus. Virkaehtosopimuksien määräykset syrjäyttävät niiden kanssa ristiriitaiset muut määräykset, mutta niillä ei voida heikentää lakisääteisiä oikeuksia. Virkaehtosopimuksissa määritellyistä ehdoista voidaan poiketa vain erikseen laissa mainituissa tilanteissa.<sup>106</sup>

Työntekijän tai virkamiehen irtisanomissuojan heikentäminen ei ole mahdollista työ- tai virkaehtosopimuksilla<sup>107</sup>. Kollektiivisopimuksissa irtisanomissuojasta määrätään hyvin samalla tavalla kuin lainsäädännössä. Myös alakohtaiset erot työehtosopimuksissa ovat pieniä. Joillakin aloilla on voitu sopia esimerkiksi työnantajan noudatettavaksi tulevasta varoitustenmenettelystä tai muunlaisista menettelytapamääräyksistä, jotka hieman vaikeuttavat työntekijän irtisanomista. Tällaisissa tapauksissa voidaan katsoa, että kollektiivisopimuksella on parannettu työntekijän työsuhteturvaa työsopimuslakiin verrattuna.<sup>108</sup>

Joissakin kollektiivisopimuksissa voi olla yksityiskohtaisempia määräyksiä koskien irtisanomista. Määräykset voivat koskea esimerkiksi työntekijän alisuoriutumistilanteita<sup>109</sup>, kuten alla olevassa tapauksessa:

Auto- ja konemyyjiä koskevassa työehtosopimuksessa oli sovittu muun muassa siitä, että jos myyjän myyntityö on myyjästä johtuvasta syystä tappiollista siten, ettei myynnin tuotto kata myyjästä itsestään aiheutuvia palkkakuluja, on työnantajalla oikeus irtisanoa työsuhde työsopimuslain 7 luvun säännösten perusteella. A:n myyntityö oli hänestä itsestään johtuvasta syystä ollut tappiollista, joten työnantajalla oli ollut oikeus irtisanoa työsopimus työehtosopimuksen määräyksien mukaisesti.<sup>110</sup>

---

<sup>105</sup> Saloheimo, 2012, s. 109.

<sup>106</sup> Koskinen & Kulla, 2019, s. 29, 300.

<sup>107</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 74.

<sup>108</sup> Miettinen & Koskinen, 2004, s. 896.

<sup>109</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 74.

<sup>110</sup> TT 2011-56

A:n kanssa oli käyty keskusteluja, joiden johdosta hän oli ollut tietoinen tarpeesta parantaa myyntitulostaan sekä irtisanomisuhasta. Koska A ei kehotuksista huolimatta ollut parantanut tulostaan, vaan hänen myyntityönsä oli pysynyt tappiollisena, oli työehtosopimuksen mukainen irtisanomisen edellytys täyttynyt.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 75.

### 3 Alisuoriutuminen ja muut individuaaliset irtisanomisperusteet

Tässä luvussa esittelen erilaisia individuaalisia irtisanomisperusteita. Olen poiminut tarkasteltavaksi ne irtisanomisperusteet, jotka mahdollisesti voivat linkittyä yhteen alisuoriutumisen kanssa. Tarkastelen tahallisia ja tahattomia työvelvoitteen laiminlyöntejä sekä sopimatonta käyttäytymistä ja lopuksi peilaan näiden suhdetta alisuoriutumiseen.

#### 3.1 Palvelussuhteessa olevan yleisvelvoitteet

Työntekijän päävelvoite on hoitaa työnsä sovitun mukaisesti<sup>112</sup>. Työsopimuslaki (3:1) määrää, että työntekijän on hoidettava työnsä huolellisesti sekä työnantajan määräyksiä noudattaen. Tämä asettaa työntekijälle velvollisuuden noudattaa työnantajan työjohto-oikeutta. Lisäksi työsopimuslaki asettaa työntekijälle lojaliteettivelvoitteen, mikä on ilmaistu siten, että työntekijän on vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassa olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. Koska työsuhte perustuu luottamukseen, lojaliteettivelvoite edellyttää, että työntekijä huomioi toiminnassaan työnantajan edun ja näkökulman.<sup>113</sup>

Virkalainsäädäntö (VirkamL 14 § ; KVhL 17§) asettaa viranhaltijoille ja virkamiehille virantoimitusvelvollisuuden, joka ilmaistaan esimerkiksi viranhaltijalaissa seuraavasti: "Viranhaltijan on suoritettava virkasuhteeseen kuuluvat tehtävät.." Virkatehtävät tulee suorittaa noudattaen asianomaisia säännöksiä ja määräyksiä. Viranhaltijan ja virkamiehen tulee noudattaa myös työnantajan antamia työjohto- ja valvontamääräyksiä. Lisäksi virantoimitusvelvollisuuteen on liitetty laatuvaatimuksia, jotka määrittävät, miten virantoimitusvelvollisuutta täytettäessä on toimittava. Virkatehtävät on hoidettava asianmukaisesti, viivytyksettä ja puolueettomasti. Lisäksi

---

<sup>112</sup> Paanetoja, 2017, s. 17.

<sup>113</sup> Tähtinen & Parnila, 2017, s. 78.

viranhaltijan ja virkamiehen on käyttäydyttävä asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla.<sup>114</sup>

## 3.2 Tahallinen veloitteen laiminlyönti

### 3.2.1 Työstä kieltäytyminen

Jos työntekijä jättää työtehtävänsä suorittamatta tai kieltäytyy tehtävien suorittamisesta ilman hyväksyttävää syytä, puhutaan työtehtävien tahallisesta laiminlyönnistä. Työstä kieltäytyminen voi koskea yksittäisiä työtehtäviä, tai työntekijä voi kieltäytyä työskentelemästä tiettyinä aikoina tai tietyssä paikassa. Työntekijällä on kuitenkin velvollisuus suorittaa työsopimuksen mukaiset tehtävät sekä noudattaa työnantajan määräyksiä.<sup>115</sup> Työnantajalla on työnjohto-oikeus, mikä tarkoittaa, että työnantaja voi määrätä missä, milloin ja miten työtä suoritetaan. Työnantaja ei kuitenkaan voi menetellä lainvastaisesti ja hänen tulee pysyä työsopimuksessa sovittujen ehtojen sisällä.<sup>116</sup>

Jos työnantaja määrääkset koskevat tehtäviä, jotka eivät kuulu työntekijän toimenkuvaan, ja työntekijä kieltäytyy noudattamasta näitä määräyksiä, työnantajalla ei ole oikeutta irtisanoa palvelussuhdetta. Usein työstä kieltäytymisen tilanteissa joudutaan arvioimaan sitä, ovatko työnantajan määrääkset poikenneet olennaisesti työsopimuksessa sovituista ehdoista ja työtehtävistä. Työnantajalla ei ole oikeutta irtisanoa työsopimusta, jos työntekijällä on jokin hyväksyttävä syy työstä kieltäytymiselle.<sup>117</sup> Työntekijällä on lain mukaan oikeus kieltäytyä työstä, jos 1) työ on lain tai hyvän tavan vastaista, 2) työ aiheuttaa varaa, 3) työnantaja ei maksa sopimuksen mukaista palkkaa tai 4) työ ei vastaa työsopimuksessa sovittua työtä.<sup>118</sup>

---

<sup>114</sup> Hirvonen & Mäkinen, 2006, 142, 144.

<sup>115</sup> Koskinen ja muut, 2019, s. 90–91, 97.

<sup>116</sup> Tähtinen & Parnila, 2017, s. 129.

<sup>117</sup> Koskinen ja muut, 2019, s.97, 99-100.

<sup>118</sup> Saarinen, 2015, Työsopimuksen päättäminen ja muuttaminen sekä työntekijän lomauttaminen, Työveloitteen laiminlyönti ja työstä kieltäytyminen

### 3.2.2 Työtehtävien tekemättä jättäminen

Usein palvelussuhteiden päättämisperusteena on työ- tai virkatehtävien laiminlyönti.<sup>119</sup> Tahallisella työ- tai virkavelvollisuuksien laiminlyönnillä tarkoitetaan siis sitä, kun työntekijä joko kieltäytyy hänelle kuuluvista tehtävistä tai jättää työtehtäviään tekemättä ilman hyväksyttävää syytä. Myös luvaton poissaolo voidaan nähdä työ- tai virkavelvoitteen laiminlyöntinä.<sup>120</sup> Lisäksi laiminlyönnit voivat kohdistua työnantajan antamiin määräyksiin. Työvelvoitteen laiminlyöntinä voidaan nähdä myös se, jos työntekijä hoitaa yksityisasiointaan työaikana.<sup>121</sup>

Työsopimuksessa sovitut työtehtävät määrittävät työntekijän työntekovelvollisuutta. Jos työtehtävistä on sovittu kovin väljästi, voidaan ajatella, että sitä laajempi on niiden työtehtävien piiri, joista työnantaja voi direktio-oikeutensa nojalla määrätä. Toisaalta, jos työnkuva jää epäselväksi, ei työvelvoitteen laiminlyöntiä voida arvioida yhtä ankarasti, kuin tilanteessa, jossa työntekijä on laiminlyönyt selkeästi työsopimuksessa määritellyjä tehtäviään.<sup>122</sup>

A:n lastenneurologian ylilääkärin virkasuhde oli irtisanottu, koska A oli toistuvasti laiminlyönyt potilasasiakirjojen tekemisen ajallaan. Potilasasiakirjoihin merkitään potilaan hoidon järjestämisen, suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan turvaamiseksi tarpeelliset tiedot. Merkintöjen tekeminen perustuu lakiin. Saamistaan varoituksista ja muista esimiehen antamista työnjohtomääräyksistä huolimatta, A ei ollut korjannut toimintaansa. Potilasasiakirjamerkintöjen viivytyksetön laatiminen on erittäin tärkeää, joten A:n laiminlyönnit voitiin katsoa vakaviksi. Kuntayhtymällä oli ollut asiallinen ja painava syy irtisanoa A:n virkasuhde.<sup>123</sup>

Yleensä toistuvat työ- ja virkavelvollisuuksien olennainen rikkominen ja laiminlyönnit muodostavat laillisen perusteen palvelusuhteen irtisanomiselle, kuten yllä olevassa ta-

---

<sup>119</sup> Koskinen & Kulla, 2019, s. 379-380.

<sup>120</sup> Bruun & von Koskull, 2012, s. 74.

<sup>121</sup> Koskinen ja muut, 2018a, Työsuhteen päättäminen ja työsuhdeturva, Päättäminen henkilökohtaisilla perusteilla, Erityisiä työsuhteen päättämistilanteita, Työvelvoitteen laiminlyönti.

<sup>122</sup> Tiitinen & Kröger, 2012, s. 506-507

<sup>123</sup> KHO 24.10.2012 T 2973



pauksessa. Korkein hallinto-oikeus katsoi myös, että irtisanominen oli ollut oikeasuhtainen toimenpide laiminlyöntien vakavuuteen ja A:n varoituksesta piittaamattomaan käytökseen nähden.

A:lle oli varoitustilaisuudessa selvitetty yksityiskohtaisesti varoitukseen johtaneen tapahtumat, joita olivat palavereista poissa oleminen, laiminlyödyt työtehtävät ja työajan noudattamatta jättäminen, työnantajan työnjohto-oikeuden jatkuva kyseenalaistaminen sekä epäasiallinen käyttäytyminen työyhteisössä. A:lle oli myös selvitetty työnantajan direktio-oikeuden sekä varoituksen työoikeudellinen merkitys. A:ta oli kehoitettu huomioimaan laiminlyönnit ja korjaamaan ne, mutta A ei ollut muuttanut käyttäytymistään. A:n edellä kuvattu käyttäytyminen oli niin olennaisesti vaikuttanut työnantajan ja työntekijän väliseen työsuhteeseen, ettei työnantajalta ole voitu kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista. Työnantajalla oli ollut asiallinen ja painava syy työsopimuksen päättämiseksi.<sup>124</sup>

Työnantajalla on velvollisuus ennen työsuhteen irtisanomista selvittää työntekijälle hänen työtehtävänsä ja vastuunsa. Työnantajan tulee tarjota työntekijälle myös apua siinä määrin, mitä työnantajalta voidaan kohtuuden mukaan edellyttää. Palvelussuhteen irtisanominen edellyttää yleensä, että työntekijä on ollut tietoinen siitä, että hän on menettänyt työsopimusvelvoitteidensa vastaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee antaa työntekijälle varoitus ennen irtisanomista.<sup>125</sup>

Varoitusta ei kuitenkaan tarvita, jos on selvää, että työntekijän on täytynyt tietää menettelynsä luvattomuus. Irtisanomisperusteen arvioinnissa huomioidaan myös vahingon määrä, joka työnantajalle siitä aiheutuu. Mitä suurempi laiminlyönti ja mitä suuremmat vahingot työnantajalle, sitä todennäköisemmin päättämiskynnys ylittyy. Yleensä ensi kertaa tapahtuva töiden vähäinen laiminlyönti ei riitä irtisanomiskynnyksen ylittymiseen.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> Helsingin HO 11.10.2018 S 18/1349

<sup>125</sup> Koskinen ja muut, 2019, s. 93-94; Koskinen & Kulla, 2019, s. 461.

<sup>126</sup> Koskinen ja muut, 2019, s. 92, 95.

### 3.2.3 Luvattomat poissaolot

Niin työ- kuin virkasuhteessakin työskentelevällä on velvollisuus olla töissä sovittuna työaikana, ellei hänellä ole lainsäädäntöön, työehtosopimukseen tai työnantajan ohjeistukseen perustuvaa lupaa olla pois työstä. Luvattomalla poissaololla voidaan tarkoittaa työntekijän pidempiaikaista poissaoloa työpaikalta, mutta myös jatkuvat tai yksittäiset myöhästelyt sekä liian aikaisin töistä lähteminen voidaan katsoa luvattomaksi poissaoloksi. Jos työntekijä ei noudata työnantajan määräystä esimerkiksi vuosiloman ajankohdasta, on kyseessä luvaton poissaolo.<sup>127</sup>

Lojaliteettivelvoitteensa johdosta työntekijän tulee ilmoittaa työnantajalle äkillisistä poissaoloista, kuten sairastumisesta. Jos työntekijä ei ilmoita sairaudesta johtuvasta poissaolosta, on kyseessä luvaton poissaolo, vaikka kyseessä olisi sinällään luvallinen poissaolo.<sup>128</sup> Työvelvoitteiden tahalliset laiminlyömiset liittyvät käytännössä usein luvattomiin poissaoloihin, sillä molemmat tapaukset yleensä osoittavat työntekijän välinpitämättömyyttä<sup>129</sup>. Yksittäinen myöhästyminen tai lyhyt luvaton poissaolo ei yleensä ole irtisanomisperuste, varsinkaan jos työntekijää ei ole jouduttu aikaisemmin asiasta varoitamaan.<sup>130</sup>

A oli laiminlyönyt olennaisesti virkavelvollisuuksiaan, kun hän oli ollut työstä pois luvatta sekä jättänyt ilmoittamatta poissaoloistaan asianmukaisesti. Poissaoloja ja niistä ilmoittamatta jättäminen oli jatkunut jo pitkään. A:lle oli annettu ohjeistusta, huomautuksia sekä varoitus, mutta A ei ollut muuttanut käytöstään. A oli käytöksellään osoittanut piittaamattomuutta työnantajan mahdollisuuksiin järjestää lukiolaisten opetus asianmukaisesti. Tuomioistuin arvioi, että kasvatus- ja opetuslautakunnalla on ollut asiallinen ja painava syy irtisanoa A:n virkasuhde.<sup>131</sup>

---

<sup>127</sup>Tähtinen & Parnila, 2017, s. 128

<sup>128</sup> Tähtinen & Parnila, 2017, s. 128

<sup>129</sup> Koskinen ja muut, 2019, s. 96.

<sup>130</sup> Tähtinen & Parnila, 2017, s. 128; Tiitinen & Kröger, 2012, s. 511.

<sup>131</sup> KHO 9.2.2012 T 226.

Arvioitaessa irtisanomiskynnyksen ylittymistä poissaolojen perusteella huomioon otetaan poissaolojen kesto, määrä sekä työntekijälle aiemmin asiasta annetut varoitukset. Merkitystä annetaan mm. sille millainen käytäntö työpaikalla on ollut poissaolojen ilmoittelussa, esimerkiksi onko poissaoloista vaadittu lääkärintodistus.<sup>132</sup>

### 3.3 Tahaton velvoitteen laiminlyönti

#### 3.3.1 Huolimattomuus

Yleisesti huolimattomuudella viitataan muihin, kuin tahallisiin työvelvoitteiden laiminlyönteihin. Huolimattomuudella työssä tarkoitetaan lähinnä työntekijän asennetta työtään kohtaan. Huolimattomuutta arvioidaan yleensä suhteessa muiden työntekijöiden keskimääräisiin työsuorituksiin. Vähäinen huolimattomuus ei yleensä riitä irtisanomiskynnyksen ylittymiseen. Toisaalta jos työssä korostuvat huolellisen työn vaatimus sekä ohjeiden noudattaminen voivat pienemmätkin rikkomukset oikeuttaa työsuhteen irtisanomiseen. Erityisesti huolellisuuden vaatimus korostuu luottamusta edellyttävissä ammateissa ja asemissa, esimerkiksi taloushallintoon tai turvallisuuteen liittyvissä tehtävissä sekä johtotehtävissä. Myös itsenäisessä työskentelyssä huolellisuuden vaatimus voi korostua.<sup>133</sup>

A:n huolimattomuusvirheet olivat laadultaan sellaisia, että niiden nähtiin vaarantavan sekä asiakkaiden tietosuoja ja subjektivisia lakisääteisiä oikeuksia. A:n virheet olivat toistuvia, eikä A ollut korjannut käyttäytymistään saamansa varoituksen jälkeen. Muilla työntekijöillä oli ollut virheitä selvästi vähemmän. Jatkuvalle huolimattomuudellaan A oli vakavalla tavalla rikkonut virkavelvoitteitaan. Työnantajalla oli asiallinen ja painava syy irtisanoa virkasuhde.<sup>134</sup>

Yllä olevassa tapauksessa kaupungin kanslistin puutteellinen virkatehtävien hoitaminen oli ilmennyt virheinä toimeentulotukipäätöksissä ja –laskelmissa. Työtehtävät edellytti-

---

<sup>132</sup> Koskinen ja muut, 2018a, Työsuhteen päättäminen ja työsuhdeturva, Päättäminen henkilökohtaisilla perusteilla, erityisiä työsuhteen päättämistilanteita, poissaolot.

<sup>133</sup> Koskinen ja muut, 2018a, Päättäminen henkilökohtaisilla perusteilla, Tahaton työn suorittamatta jättäminen; Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 494; Tiitinen & Kröger, 2012, s. 515.

<sup>134</sup> KHO 12.11.2012 T 3154.

vät erityistä huolellisuutta. A:n tekemät laiminlyönnit olivat toistuneet jo pidemmän aikaa, eikä A ollut kyennyt korjaamaan menettelyään pysyvästi varoituksen jälkeen. Kun otettiin huomioon myös se, että A:lle tapahtui virheitä muita työntekijöitä enemmän, irtisanomiskynnys ylittyi.<sup>135</sup>

Kun irtisanomisperusteena on työntekijän huolimattomuus, otetaan kokonaisarvioinnissa huomioon, kuinka usein huolimattomuus työssä on toistunut, millaiset vahingot siitä on koitunut työnantajalle, työntekijän työkokemus sekä työntekijän perehdytys työhön<sup>136</sup>. Huolimattomuus on tavallista moitittavampaa, jos työntekijää on aikaisemmin varoitettu virheellisestä toimintatavasta ja ohjattu oikeaan työsuoritukseen, mutta hän siitä huolimatta jatkaa virheellistä tapansa toimia<sup>137</sup>. Työnantajan tulee näyttää, että työntekijä on saanut tarvittavan koulutuksen ja opastuksen työhön ja virheellisyydet työssä ovat johtuneet työntekijän syyksi luettavista seikoista. Yleensä työntekijää pitää myös varoittaa ennen irtisanomista. Käytännössä huolimattomuustilanteisiin saattaa liittyä myös muita työntekijän rikkomuksia, jotka helpottavat päättämiskynnyksen ylittymistä.<sup>138</sup>

### 3.3.2 Puutteellinen ammattitaito

Virheelliset ja puutteelliset työsuoritukset voivat olla merkki työntekijän puutteellisesta ammattitaidosta<sup>139</sup>. Ammattitaidon puute ilmenee yleensä niin, että vaikka työntekijä yrittää parhaansa, jäävät työsuoritukset puutteellisiksi<sup>140</sup>. Kun puhutaan työntekijän puutteellisesta ammattitaidosta, puhutaan usein myös työntekijän alisuoriutumisesta. Kummassakaan tapauksessa työntekijä ei välttämättä varsinaisesti riko tai laiminlyö velvollisuuksiaan, mutta ei pääse vaadittuihin tavoitteisiin.

---

<sup>135</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 88.

<sup>136</sup> Koskinen ja muut, 2018a, Päättäminen henkilökohtaisilla perusteilla, Tahaton työn suorittamatta jättäminen.

<sup>137</sup> Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 494.

<sup>138</sup> Koskinen ja muut, 2018a, Päättäminen henkilökohtaisilla perusteilla, Tahaton työn suorittamatta jättäminen; Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 496.

<sup>139</sup> Tähtinen & Parnila, 2017, s. 134.

<sup>140</sup> Äimälä, Nyssölä & Åström, 2019, 8. luku, päättämisperusteet, työvelvoitteen laiminlyönti, puutteellinen työsuoritus, ammattitaidottomuus.

Jos työntekijän ammattitaito ja osaaminen on merkittävästi huonompi kuin muilla työntekijöillä, voi työnantajalla olla perusteltu syy irtisanoa työntekijän työsopimus.<sup>141</sup> Työnantajan tulee jo työhönottotilanteessa selvittää, onko työnhakijalla sellaista kokemusta ja koulutusta, että hän voi selvitä tulevista työtehtävistään. Työnantaja ei yleensä voi enää myöhemmin vedota siihen, ettei työntekijällä ollutkaan tarvittavia taitoja työstä selviytymiseen. Työnantajan tulee osoittaa, että laiminlyönnit ovat johtuneet työntekijän puutteellisesta ammattitaidosta ja että työntekijälle on tarjottu riittävä perehdytys työhön, jotta irtisanomiskynnys voisi ylittyä. Työnantajan on myös annettava työntekijälle todellinen tilaisuus osoittaa ammattipätevyytensä. Irtisanomista vaikeuttaa se, jos työntekijällä on aito halu ja pyrkimys kehittää osaamistaan.<sup>142</sup> Irtisanomisperusteen täyttymistä arvioitaessa verrataan myös virheiden määrää suhteessa onnistuneisiin työsuorituksiin<sup>143</sup>.

Tilanteessa, jossa työntekijän ammattitaito heikkenee työsuhteen aikana, työnantajan tulee tarjota työntekijälle tarpeellinen koulutus työsopimuksen mukaisiin tehtäviin. Jos työntekijä ei siitä huolimatta kykene täyttämään velvollisuuksiaan tai hän kieltäytyy koulutuksesta, työnantajalla voi olla oikeus irtisanoa työsuhde.<sup>144</sup>

Työntekijän työsuhde oli irtisanottu ammattitaidon puutteen perusteella. Työntekijää oli varoitettu aikaisemmin, mutta varoitus ei ollut koskenut puutteellista osaamista, joten varoituksella ei ollut juurikaan merkitystä, kun harkittiin irtisanomisperusteen täyttymistä. Työntekijä oli työskennellyt linjanhoitajana. Perehtyminen työtehtäviin oli jäänyt pitkälti työntekijän omalle vastuulle ja hän oli oma-aloitteisesti opetellut työssä vaadittavia taitoja, mutta ei ollut kuitenkaan saavuttanut kaikilta osin sellaista osaamista, jota tehtävässä vaadittiin. Koska työnantaja ei ollut hoitanut työhön perehdytystä riittävällä tavalla, ei työntekijän osaamattomuutta voitu laskea yksinomaan työntekijän viaksi. Työnantajalla ei ollut asiallista ja painavaa syytä irtisanoa työsuhdetta.<sup>145</sup>

---

<sup>141</sup> Tähtinen & Parnila, 2017, s. 134.

<sup>142</sup> Koskinen ja muut, 2019, s. 111.

<sup>143</sup> Tiitinen & Kröger, 2012, s. 507-508.

<sup>144</sup> Koskinen ja muut, 2019, s. 111.

<sup>145</sup> TT 2005-17

Jos työnantaja ei ole huolehtinut työntekijän kouluttamisesta ja perehdytyksestä, ammattitaidon puutetta ei voida laskea sellaiseksi työntekijän viaksi, että se oikeuttaisi irtisanomiseen. Puutteet työympäristössä, työn järjestelyissä tai ohjauksessa, aiheuttavat yleensä sen, että työntekijän aiheuttaman vahingon oltava normaalia suurempi, jotta irtisanomiskynnys voisi ylittyä.<sup>146</sup>

Puutteellinen ammattitaito voi näkyä myös siinä, kuinka työntekijä hoitaa suhteitaan asiakkaisiin. Työntekijän puutteellinen ammattitaito voi aiheuttaa työnantajalle jatkuvia asiakasvalituksia. Työsuhteen jatkamisedellytysten arvioinnissa huomioidaan mm. se, miten paljon työntekijän osaamisen puutteet aiheuttavat työnantajalle taloudellista vahinkoa esimerkiksi asiakassuhteiden vähenemisenä tai yrityskuvan heikentymisenä.<sup>147</sup>

### **3.3.3 Soveltumattomuus työhön**

Soveltumattomuus voi tarkoittaa sopeutumattomuutta työyhteisöön tai työn suorittamista haittaavia työntekijän ominaisuuksia. Soveltumattomuuden arvioinnissa voidaan käyttää sekä vahvoja perusteluita että heikkoja perusteluita. Vahvat perustelut palvelussuhteen päättämiseksi on silloin, jos työntekijä on laiminlyönyt työnantajan ohjeita ja määräyksiä. Heikot soveltumattomuutta osoittavat perustelut ovat sellaisia, joiden arvioinnissa mielipiteillä ja käsityksillä on merkitystä. Tällaiset heikot perusteet käyvät perusteiksi, jos ne on osoitettu hyväksyttäväksi ja riittäviksi. Joskus soveltumattomuutta koskevissa tilanteissa joudutaan arvioimaan pelkästään heikkoja perusteita. Palvelussuhteen päättämisperusteena soveltumattomuus edellyttää aina luotettavia havaintoja työntekijän työskentelystä. Työnantajan tulee antaa työntekijälle varoitus ennen palvelussuhteen päättämistä ja kehotettava korjaamaan käyttäytymistään.<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup> Tiitinen & Kröger, 2012, s.508.

<sup>147</sup> Tiitinen & Kröger, 2012, s. 508.

<sup>148</sup> Koskinen ja muut, 2018a, Päättäminen henkilökohtaisilla perusteilla, Erityisiä työsuhteen päättämistilanteita, työvelvoitteen laiminlyönti, tahaton työ suorittamatta jättäminen, soveltumattomuus työhön.

Alla olevassa tapauksessa on käytetty heikkoja soveltumattomuutta osoittavia perusteluita. A:n työsuorituksessa ei ollut moittimista, mutta esimiesten näkemyksen mukaan hän oli muuten soveltumaton työyhteisöön.

Esimiehet pitävä A:ta soveltumattomana työyhteisöön mm. poikkeuksellisen impulsiivisuutensa ja kovaäänisyytensä takia. Työyhteisön työntekijät olivat sitä mieltä, että A oli sopiva työyhteisöön. Tuomioistuin katsoi, että esimiehillä oli oikeus arvioida työyhteisöä toimivana kokonaisuutena eri tavalla kuin työntekijät. Työnantajalla oli ollut oikeus purkaa työsuhde koeaikana, vaikka A:n työsuoritus oli ollut moitteeton.<sup>149</sup>

Esimiehellä on oikeus arvioida uuden työntekijän sopeutumista ja työyhteisön toimivuutta eri tavalla, kuin työyhteisön työntekijät arvioisivat. Yhteistyökyvyttömyyden ja soveltumattomuuden ei välttämättä tarvitse koskea itse työsuoritusta, sillä ne voivat esiintyä myös muunlaisena käyttäytymisenä työpaikalla<sup>150</sup>. Yllä olevassa tapauksessa oli hyödynnetty koeaikapurkua, jotta työyhteisön toimivuus voitiin turvata myös jatkossa. Koeaikapurun asiallisella käytöllä voidaan ennaltaehkäistä myös alisuoriutumista organisaatiossa. Esimiehen kannattaa käyttää hyödyksi uuden työntekijän koeaika, opastaa ja seurata hänen työskentelyään sekä puuttua mahdollisiin ongelmiin.<sup>151</sup>

### 3.4 Sopimaton käytös

Sopimaton käytös kattaa monenlaisia tilanteita ja se voi ilmetä suullisesti, kirjallisesti tai elekielellä<sup>152</sup>. Sopimattomalla käytöksellä tarkoitetaan työntekijän yleisesti paheksuttavaa menettelyä, joka voi kohdistua niin työnantajaan, työtovereihin kuin asiakkaisiinkin. Sopimaton käytös voi jo itsessään muodostaa irtisanomisperusteen, mutta työntekijän sopimaton käytös voi kohdistua myös työvelvoitteen tai työnantajan antamien määräysten rikkomiseen. Työntekijältä voidaan edellyttää hyvään tapaan perustuvia käyttäytymissääntöjä. Yleissäännökset asettavat sekä työ- että virkasuhteessa työskenteleville vel-

---

<sup>149</sup> Helsingin HO 7.3.2006 S 04/2642.

<sup>150</sup> Nieminen, 2007, s. 117.

<sup>151</sup> Nieminen, 2007, s. 116.

<sup>152</sup> Tähtinen & Parinila, 2017, s. 132.

vollisuuden noudattaa kohtuuden mukaan vaadittavaa menettelyä. Kohtuuteen viittaaminen jättää soveltajan pohdittavaksi, mitä menettelyä työntekijältä voidaan kulloinkin vaatia.<sup>153</sup>

Paheksuttavan menettelyn tulee tapahtua työpaikalla ja työntekijän ominaisuudessa, jotta asiaa voitaisiin tarkastella työoikeudellisesta näkökulmasta. Vapaa-ajalla tapahtunut sopimaton käyttäytyminen ei ole työsuhteen kannalta yhtä ratkaisevaa, ellei työntekijän asema edellytä asianmukaista käytöstä myös työajan ulkopuolella. Myös silloin, jos sopimaton käyttäytyminen vapaa-ajalla vaikuttaa välittömästi työntekijän kykyyn tehdä työtään tai työnantajan olosuhteisiin, voi myös vapaa-ajalla tapahtunut sopimaton käyttäytyminen vaikuttaa palvelussuhteen jatkumiseen.<sup>154</sup> Julkista valtaa käytettäessä korostuu toiminnan laillisuuden, tasapuolisuuden ja julkisen toiminnan luotettavuuden vaatimus, joten viranhaltijan vapaa-ajalla tapahtuvalla käyttäytymisellä voi olla merkitystä irtisanomisedellytysten harkinnassa<sup>155</sup>. Jos esimerkiksi kunnan eläinlääkäri syyllistyy eläinsuojelurikokseen omien eläintensä hoidossa voi tämä vaarantaa kuntalaisten luottamuksen viranhaltijan toimintaan<sup>156</sup>.

Sopimaton käyttäytyminen voi ilmetä muun muassa riitelynä, erimielisyyksinä, sanaharkkoina, nimittelynä ja väkivaltana tai sillä uhkailuna<sup>157</sup>. Lisäksi sopimaton käytös voi ilmetä esimerkiksi alaisen harjoittamana esimiehen tai johtajan kiusaamisena<sup>158</sup>. Sopimattoman käyttäytymisen tulee muodostaa asiallinen ja painava syy, jotta työnantaja voi irtisanoa työntekijän työsuhteen. Irtisanomisperusteen asiallista ja painavuutta punnitaan tilanteen kokonaisarviointilla.<sup>159</sup>

---

<sup>153</sup> Koskinen ja muut, 2018a, Työsuhteen päättäminen ja työsuhdeturva, Päättäminen henkilökohtaisilla perusteilla, sopimaton käytös.

<sup>154</sup> Koskinen ja muut, 2018a, Työsuhteen päättäminen ja työsuhdeturva, Päättäminen henkilökohtaisilla perusteilla, sopimaton käytös.

<sup>155</sup> HE 196/2002 vp s. 52; Hirvonen & Mäkinen, 2006, 266.

<sup>156</sup> Hirvonen & Mäkinen, 2006, 266.

<sup>157</sup> Koskinen ja muut, 2018a, Työsuhteen päättäminen ja työsuhdeturva, Päättäminen henkilökohtaisilla perusteilla, sopimaton käytös.

<sup>158</sup> Koskinen, 2014, s. 6-7.

<sup>159</sup> Koskinen ja muut, 2018a, Työsuhteen päättäminen ja työsuhdeturva, Päättäminen henkilökohtaisilla perusteilla, sopimaton käytös.



A oli toiminut sivistysosaston esimiehenä ja siten myös johtavana viranhaltijana. Asemansa vuoksi A:n toiminnalle ja käytökselle voitiin asettaa korkeat vaatimukset. Korkeimman hallinto-oikeuden ratkaisun mukaan A:n yhteistyökyvyttömyys, hankaluus ja epäasiallinen käyttäytyminen osaston työntekijöitä kohtaan sekä puutteet esimiestyössä olivat johtaneet työyhteisössä kestävämpään tilanteeseen. Näin ollen työnantajan kokonaisuus oli vaatinut, että A ei enää jatka sivistysjohtajan tehtävissä. A:lle oli annettu varoitus. Irtisanomiseen oli laissa tarkoitettu asiallinen ja painava syy.<sup>160</sup>

Virkasuhteisiin liittyvä tärkeä velvoite on käyttäytyä asiallisesti. Julkisella sektorilla epäasiallinen käyttäytyminen voidaan nähdä alisuoriutumisenä niihin asiallisuuden vaatimuksiin nähden, jotka virkamieslainsäädännössä on määrätty. Johtavassa asemassa toimivien käyttäytymistä voidaan arvioida korkeampien vaatimusten perusteella, kuten yllä olevassa tapauksessa oli tehty. Johtavassa asemassa toimivan epäasiallinen käytös voi johtaa koko organisaation alisuoriutumiseen.<sup>161</sup>

### 3.5 Alisuoriutuminen verrattuna muihin irtisanomisperusteisiin

Työntekijän työsuoritukseen voi liittyä monenlaisia ongelmia. Joskus työntekijä ei kykene riittävään huolellisuuteen, joskus taas tavoitteet ja työtulokset eivät kohtaa. Joskus voi olla vaikea yksilöidä ongelmia riittävällä tavalla<sup>162</sup>, vaikka se olisi tärkeää esimerkiksi silloin, kun työnantaja pohtii työntekijän irtisanomista.

Oikeuskäytännön perusteella näyttäisi siltä, että alisuoriutumistilanteisiin kietoutuu usein muitakin irtisanomisperusteita, kuten huolimattomuutta, työstä kieltäytymistä, töiden tekemättä jättämistä tai luvattomia poissaoloja. Edellä mainitut työntekijän menettelytavat ovat työ- tai virkavelvoitteiden tahallista laiminlyöntiä, eikä varsinaisesti työtehtävissä alisuoriutumista. Jos työntekijä tahallaan laiminlyö velvollisuuksiaan ja jättää työnsä suorittamatta, ei hän voi myöskään alisuoriutua tehtävissään.<sup>163</sup> Toisaalta, jos työntekijä jättää tehtäviään hoitamatta, on tällä vaikutusta yleensä myös lopullisiin

---

<sup>160</sup> KHO 7.3.2011 T 583

<sup>161</sup> Koskinen & Dahlström, 2018 s. 89-90.

<sup>162</sup> Skurnik-Järvinen, 2017, s. 95.

<sup>163</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 177.

työtuloksiin, jotka eivät välttämättä enää kohtaa työnantajan odotusten kanssa ja tällä tavalla voidaan nähdä työntekijän alisuoriutuvan. Mutta koska alisuoriutuminen yleensä määritellään siten, ettei työntekijä varsinaisesti laiminlyö velvollisuuksiaan, ei alisuoriutumista yleensä lueta tahallisiin laiminlyönteihin.

Alisuoriutuminen käsitetään yleensä tehottomana ja hitaana työskentelynä, mutta esimerkiksi huolimattomuusvirheet taas liittyvät usein liian nopeaan työtahtiin. Huolimattomuusvirheet voidaan nähdä omana kokonaisuutenaan, jolloin ne voivat jo itsessään muodostaa irtisanomisperusteen. Samoin esimerkiksi luvattomat poissaolot ja jatkuva myöhästely voidaan nähdä niin vakavana työvelvoitteen laiminlyöntinä, että ne voivat tapauksesta riippuen muodostua irtisanomisperusteeksi. Toisaalta, jos alisuoriutuminen halutaan ymmärtää laajana käsitteenä, voidaan esimerkiksi luvattomat poissaolot, myöhästelyt ja huolimattomuus nähdä osana alisuoriutumista<sup>164</sup>.

Kun alisuoriutuminen ymmärretään laajasti, voidaan myös epäasiallinen käyttäytyminen nähdä alisuoriutumisenä. Epäasiallinen käyttäytyminen voidaan nähdä alisuoriutumisenä niihin asiallisuuden vaatimukseen nähden, joista lainsäädännössä on säädetty. Esimerkiksi virkamieslaki ja laki kunnallisesta viranhaltijasta vaativat, että virkamiehen tulee käyttäytyvä asemansa ja tehtävänsä edellyttämällä tavalla. Myös työsopimuslaki vaatii, että työntekijän on vältettävä kaikkea sellaista, mikä olisi ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.

Näkisin, että selkeimmin alisuoriutuminen liittyy muihin tahattomiin työ- ja virkavelvoitteiden laiminlyönteihin. Tahattomana työvelvoitteen laiminlyöntinä voidaan pitää huolimattomuutta, puutteellista ammattitaitoa ja soveltumattomuutta työhön. Nämä asiat luonnollisesti heikentävät työntekijän työsuoritusta, joten usein kyseeseen voi tulla työtehtävissä alisuoriutuminen. Edellä on käsitelty puutteellista ammattitaitoa, jonka kerrottiin ilmenevän usein siten, että työntekijä yrittää parhaansa, eikä laiminlyö

---

<sup>164</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 177.

velvoitteitaan, mutta ei silti yllä riittäviin työsuorituksiin. Alisuoriutumisen määritelmä ja ilmeneminen työtehtävissä on hyvin samankaltaista kuin puutteellisen ammattitaidon kohdalla. On kuitenkin hyvä muistaa, että työntekijä voi alisuoriutua työtehtävissään, vaikka hänellä olisi puutteita ammattitaidossa.

Lainsäädännössä tai lain esitöissä ei ole määritelty, mitä alisuoriutumisella tarkoitetaan ja tästä syystä alisuoriutuminen voi olla vieraampi irtisanomisperuste verrattuna muihin irtisanomisperusteisiin. Toisaalta kyse ei ole uudesta ilmiöstä, sillä oikeuskäytäntöä löytyy 1980-luvulta alkaen. Eniten alisuoriutumista koskevia oikeustapauksia löytyy liittyen myyntityöhön, taloushallintoon ja johtamiseen, koska tämänkaltaisissa töissä alisuoriutuminen lienee helpointa osoittaa.<sup>165</sup>

---

<sup>165</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 178.

## 4 Työnantajan velvollisuudet alisuoriutumistilanteissa

Yksi tutkimuskysymyksistäni on: mitkä ovat työnantajan velvollisuudet alisuoriutumistilanteissa. Tässä luvussa selvitän vastausta tähän tutkimuskysymykseen. Tarkastelen alisuoriutumista koskevaa oikeuskäytäntöä ja nostan esille niissä ilmenevät työnantajan keskeiset velvollisuudet. Tässä luvussa esiin nostetut työnantajan velvollisuudet koskevat sekä työ- että virkasuhteita.

Työnantajan tai esimiesasemassa työskentelevän on tärkeää tuntee lainsäädännön sekä kollektiivisopimusten kautta syntyvät oikeudet ja velvollisuudet. Palvelussuhteet rakentuvat vastuullisuudelle ja luottamukselle, mikä tarkoittaa sitä, että sekä työnantaja että työntekijä sitoutuvat toimimaan sovitun mukaisesti. Työnantajalla on monenlaisia velvollisuuksia, kuten työntekijän työstä suoriutumisen varmistaminen ja ammatillinen kehitys sekä hyvän työilmapiirin edistäminen.<sup>166</sup> Kun arvioidaan onko irtisanomiskynnys ylittynyt työntekijän alisuoriutumisen johdosta, keskeiseen asemaan nousee työnantajan toiminta ja siksi työnantajan velvollisuuksien tarkempi selvittäminen on tärkeää. Toisaalta työnantajan velvollisuudet ovat työntekijän oikeuksia, joten asian voin nähdä myös niin, että tarkastelen työntekijän oikeuksia tilanteessa, jossa työnantaja pitää työntekijän työsuoritusta alisuoriutumisenä.

Monista työnantajalle kuuluvista perusvelvollisuuksista säädetään työsopimuslaissa. Työnantajan velvollisuuksista on säädetty lisäksi esimerkiksi työaika- ja vuosilomalaissa, työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738), yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014), laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) sekä laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759). Työsopimuslaissa säädetyt työnantajan velvollisuudet voidaan jakaa yleisvelvoitteeseen ja erityisvelvoitteisiin.<sup>167</sup>

---

<sup>166</sup> Rauramo, 2016, s. 3.

<sup>167</sup> Tiitinen & Kröger, 2012, s. 155-156.

Velvollisuudet voidaan jakaa myös ajallisen soveltamisen mukaan seuraavasti: 1) työhönottoon liittyvät, 2) työsuhteen aikaiset 3) ja työsuhteen päättämiseen ja päättymisen jälkeiset velvollisuudet. Esimerkiksi syrjintäkiellot koskevat jo työhön ottamista, kun taas työturvallisuusvelvoitteita sovelletaan työsuhteen aikana. Työsuhteen päättämiseen liittyvät velvollisuudet, kuten koulutus- ja muun työn tarjoamisvelvollisuus tulevat voimaan luonnollisesti sovellettavaksi työsopimuksen päättämistilanteissa.<sup>168</sup>

#### 4.1 Yleisvelvoite

Työsopimuslain 2:1 mukaan työnantajan tulee edistää suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös muutostilanteissa, jolloin esimerkiksi työntekijän työtehtävät tai –menetelmät muuttuvat. Lisäksi pykälä edellyttää, että työnantajan tulisi pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia edetä työurallaan.<sup>169</sup>

Työntekijän suoriutumisen huolehtiminen tarkoittaa, että työnantajan tulee perehdyttää ja kouluttaa työntekijä työhön. Riittävästä opastuksesta on huolehdittava myös silloin, jos työtehtävät muuttuvat. Työntekijöiden keskinäisten suhteiden edistämiseksi tarkoitetaan hyvää työilmapiiristä huolehtimisesta. Pelkän yleisvelvoitteen rikkominen ei aiheuta sanktioita työnantajalle, mutta sen noudattamatta jättäminen voi tulla arvioitavaksi jonkin muun sanktioidun rikkomuksen tilanteessa, esimerkiksi työsuhteen irtisanomisen yhteydessä.<sup>170</sup>

Laki kunnallisesta viranhaltijasta (13 §) säätelee työyhteisön ja työilmapiirin kehittämisestä, joka vastaa hyvin pitkälti työsopimuslaissa säädettyä työnantajan yleisvelvoitetta. KvHL

---

<sup>168</sup> Tiitinen & Kröger, 2012, s. 156-157.

<sup>169</sup> Hietala ja muut, 2016, s. 137.

<sup>170</sup> Tähtinen & Parnila, 2017, s. 26.

13 §:ssä määrätään, että työnantajan on huolehdittava siitä, että a) viranhaltija voi suorittaa tehtävistään, b) viranhaltijan urakehitysodotukset otetaan huomioon sekä c) henkilösuhteita pyritään edistämään.<sup>171</sup>

## 4.2 Työhönottoon liittyvät velvollisuudet

### 4.2.1 Tasapuolisen kohtelun periaate

Useissa työelämää säätelevissä laeissa on mainittu työhönotto. Lakien tarkoituksena on turvata, etteivät epäasialliset tai epäolennaiset seikat estäisi työ- tai virkasuhteen syntymistä. Työsopimuslain 2:2 esitetään mittava luettelo seikoista, jotka eivät yleensä saa olla valintaperusteita. Lisäksi pykälässä mainitaan naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annettu laki sekä yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää sekä edistää naisten ja miesten tasa-arvoa myös työelämässä. Yhdenvertaisuuslaki määrittelee syrjinnän käsitteen ja säättää mm. todistustaakasta syrjintäasiaa käsiteltäessä sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa.<sup>172</sup> Myös virkalaisäädännössä (VirkamL 11 §; KvHL 12 §). on säännökset virkamiesten ja viranhaltijoiden tasapuolisesta kohtelusta.

Lainsäädäntä velvoittaa, mutta myös oikeuttaa työnantajan kohtelemaan työntekijöitä tasapuolisesti. Tasapuolisesta kohtelusta poikkeaminen on kuitenkin mahdollista, jos se on perusteltua työntekijän tehtävät ja asema huomioon ottaen. Käytännössä siis työnantajan on kohdeltava samankaltaisissa ja vertailukelpoisissa tilanteissa olevia työntekijöitä samalla tavalla. Tämä velvoite on mainittu useissa laeissa, jotka säätelevät palvelusuhteita ja se on luonteeltaan myös yleinen oikeussääntö.<sup>173</sup>

---

<sup>171</sup> Hirvonen & Mäkinen, 2006, s. 135.

<sup>172</sup> Huusko, 2006, s. 2-3.

<sup>173</sup> Hietala ja muut, 2016, s. 142-144.

Lisäksi työnantajan tulee olla johdonmukainen toimissaan ja ratkaisuissaan työntekijöiden suhteen. Tasapuolinen kohtelu tulee toteutua esimerkiksi työnjohto-oikeutta käytettäessä, tulostavoitteita asetettaessa sekä työsuoritusten arvioinneissa. Myös työsuhteeseen perustuvien etujen myöntäminen sekä käytännöt varoituksen antamisessa ja irtisanomistilanteissa tulee olla tasapuolisia kaikille työntekijöille. Jos työnantaja rikkoo tasapuolisen kohtelun vaatimusta, hänelle voi syntyä vahingonkorvausvelvollisuus (TSL 12:1) tai hän voi joutua maksamaan työntekijälle korvausta työsopimuksen perusteettomasta päättämisestä (TSL 12:2).<sup>174</sup>

#### 4.2.2 Työntekijän soveltuvuus työhön

Ensisijaisestin alisuoriutumista organisaatiossa voi ennaltaehkäistä hyvällä rekrytoinnilla. Kun työhönotto järjestetään huolellisesti ja riittävillä resursseilla voidaan minimoida riski siitä, että palkatuksi tulisi alisuoriutuja tai muutoin väärä henkilö. Työhönotto vaatii rekrytoijalta ammattitaitoa, sillä ensin organisaation tulee selvittää, mitä osaamista se tarvitsee ja mitkä ovat uuden tehtävän vaatimukset. Työpaikkailmoittelun jälkeen on hakemusten ja haastattelujen kautta pyrittävä saamaan selville hakijoiden osaaminen sekä potentiaali. Lopulta rekrytoijan tulee arvioida ja tulkita hankittua tietoa ja tämän päätelyn tuloksena valita paras hakija tehtävään.<sup>175</sup>

Työnantaja voi valita mielestään sopivimman hakijan tehtävään pakottavan lainsäädännön puitteissa<sup>176</sup>. Ansiovertailu on pakollista julkisen sektorin työpaikkoja täytettäessä, yksityisellä sektorilla tämä on vapaaehtoista. Hakijoiden koulutus sekä ammatti- ja työkokemus ovat ansiovertailun muodollisia kriteerejä, mutta myös hakijan henkilökohtainen sopivuus voi täysin lainmukaisesti vaikuttaa rekrytointipäätökseen. Esimerkiksi ha-

---

<sup>174</sup> Hietala ym. 2016, s. 142-144.

<sup>175</sup> Hietala, Kaivanto & Valvisto, 2016, s. 70; Markkanen, 2009, s. 159, Koskinen & Dahlström, 2018, s. 25-26.

<sup>176</sup> Syrjänen, 2007, s. 115.

kijan henkilökohtainen sopivuus voi olla se peruste, jolla syrjäytetty voidaan kumota.<sup>177</sup> Yksityisellä sektorilla työhönotossa voidaan painottaa, mitä tahansa näistä kolmesta tekijästä.<sup>178</sup>

Työnantajan on siis jo rekrytointivaiheessa pyrittävä selvittämään onko hakijalla tarvittava osaaminen, kuten koulutus ja työkokemus, työstä selviytymiseen. Jos työntekijä joutuu työnantajaa harhaan työhönottilanteessa, esimerkiksi antamalla vääriä tietoja, työnantajan voidaan katsoa menettäneen luottamuksensa työntekijään ja yleensä irtisanominen on mahdollista. Jos taas työnantaja ei täytä selontotovelvollisuuttaan, eikä selvitä hakijan koulutusta ja kokemusta, voidaan tämä lukea työnantajan vahingoksi silloin, kun työntekijä alisuoriutuu tehtävistään.<sup>179</sup>

Työhönottilanteessa työnantaja ei ollut riittävällä tavalla selvittänyt A:n kokemusta työhön. Työnantaja ei ollut pyytänyt todistuksia tai muutakaan selvitystä. A oli ilmoittanut työkokemuksekseen 15 vuotta, vaikka tosiasiallisesti sitä oli vain viisi vuotta. Tuomioistuin katsoi, että yhdistyksen työntekijät kuitenkin tiesivät pääosin A:n työhistorian. A:n ei näytetty antaneen vääriä tietoja. Työnantajalla ei ollut asiallista ja painavaa syytä A:n irtisanomiseen.<sup>180</sup>

Asia tulkittiin siis työnantajan vahingoksi, koska tuomioistuin katsoi, että työnantaja oli ollut tietoinen A:n työkokemuksesta, mutta palkannut hänet siitä huolimatta. Työnantaja ei siten voinut irtisanomisperusteena vedota A:n riittämättömään työkokemukseen.<sup>181</sup>

---

<sup>177</sup> Ahtela, Bruun, Koskinen, Nummijärvi & Saloheimo, 2006, s. 80-81.

<sup>178</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 28.

<sup>179</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 29- 30.

<sup>180</sup> Turun HO 17.3.2006 S 05/65.

<sup>181</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 30.



## 4.3 Työsuhteen aikaiset velvollisuudet

### 4.3.1 Perehdyttäminen

Työnantajan vastuulla on perehdyttää huolellisesti uusi työntekijä työhönsä<sup>182</sup>. Tämä velvoite perustuu työsopimukseen, mutta myös lainsäädäntöön<sup>183</sup>. Perehdyttämisvelvollisuus voidaan johtaa työnantajan yleisvelvoitteesta (TSL 2:1). Myös KvhL 13 § asettaa työnantajalle velvollisuuden huolehtia työskentelyedellytysten luomisesta ja viranhaltijan työssä pärjäämisestä. Pykälästä voidaan johtaa työnantajan vastuu työntekijän koulutukseen ja perehdyttämiseen.<sup>184</sup>

Myös työturvallisuuslaki velvoittaa työnantaa perehdyttämään työntekijöitä riittävästi työhön<sup>185</sup>. Lisäksi laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrää, että neuvoteltavien asioiden piiriin kuuluu yrityksen esittelyä ja työpaikan toimintatapojen näyttämistä koskevat kysymykset.<sup>186</sup> Perehdyttämisen ansiosta työntekijä oppii tuntemaan työpaikan tavat ja ihmiset sekä omat työtehtävät ja niihin liittyvät odotukset, vastuut ja velvollisuudet. Perehdyttämistä tarvitaan myös tilanteissa, joissa työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin, esimerkiksi esimiesasemaan. On tärkeää opastaa työntekijät myös turvallisiin työtapoihin sekä varmistaa, että työntekijä on omaksunut hänelle annetun tiedon.<sup>187</sup>

Työntekijän työsuhde oli irtisanottu ammattitaidon puutteen perusteella. Työntekijä oli työskennellyt linjanhoitajana. Perehtyminen työtehtäviin oli jäänyt pitkälti työntekijän omalle vastuulle ja hän oli oma-aloitteisesti opetellut työssä vaadittavia taitoja, mutta ei ollut kuitenkaan saavuttanut kaikilta osin sellaista osaamista, jota tehtävässä vaadittiin. Työnantajalla ei ollut asiallista ja painavaa syytä irtisanoa työsuhdetta.<sup>188</sup>

Yllä olevassa tapauksessa työnantaja ei ollut hoitanut velvollisuuksiaan eli perehdyttänyt riittävällä tavalla työntekijää työtehtäviin. Näin ollen työntekijän osaamattomuutta ei voitu pitää yksinomaan työntekijän vikana, vaan työnantajan toiminnalla oli osuutta asiaan.

---

<sup>182</sup> Rauramo, 2016, s. 7.

<sup>183</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 34.

<sup>184</sup> Hirvonen & Mäkinen, 2006, 136.

<sup>185</sup> Rauramo, 2016, s. 10.

<sup>186</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 36.

<sup>187</sup> Rauramo, 2016, s. 7.

<sup>188</sup> TT 2005-17

### 4.3.2 Tavoitteiden asettaminen, työnteon seuranta ja arviointi

Työsuhteessa työnantajalla tai esimiesasemassa olevalla on työnjohto-oikeus (direktio-oikeus, direktio-valta) mikä tarkoittaa, että työnantajalla on oikeus päättää miten, missä ja milloin työtä tehdään.<sup>189</sup> Työnantajan direktio-vallan oikeudellinen perusta johdetaan työsopimuslaista. TSL 1:1 §:n mukaan työtä tehdään työnantajan johdon ja valvonnan alaisena ja toisaalta TSL 3:1 §:n työntekijällä on velvollisuus noudattaa työnantajan antamia määräyksiä, joita hän toimivaltansa mukaisesti antaa työn suorittamisesta.<sup>190</sup> Myös virkamieslaissa (14.1 §) ja viranhaltijalaissa (17.1 §) määrätään, että virkasuhteessa työskentelevän velvollisuutena on noudattaa työnantajan työnjohto- ja valvontamääräyksiä.

Työnantaja vastaa työn jakamisesta, sujuvuudesta sekä työn lopputuloksesta. Työnantajalla on myös oikeus ja velvollisuus valvoa työmenetelmiä ja lopputuloksen laatua. Työnantajalla on oikeus päättää millaiseen laatuun ja huolellisuuden tasoon lopputuloksen osalta pyritään. On tärkeää huomata, että työnjohto-oikeuteen kuuluu myös työnteon edellytyksistä huolehtiminen. Jos työnteon edellytykset eivät ole kunnossa, ei työntekijää voi syyttää alisuoriutumisesta.<sup>191</sup>

Työnantajalla on siis oikeus ja velvollisuus asettaa työnteolle tavoitteita, seurata työsuoritusta ja arvioida lopputuloksia. Työnantajan direktio-valtaan kuuluvista asioista puhutaan usein työnantajan oikeuksina. Tarkasteltaessa oikeustapauksia, jotka käsittelevät työntekijän alisuoriutumista, voidaan kuitenkin huomata, että nämä direktio-valtaan kuuluvat asiat nähdään myös velvollisuuksina. Työntekijän alisuoriutumista koskevissa oikeustapauksissa tarkastellaan aina työnantajan toimintaa ja työnantajan tulee näyttää, että hän on huolehtinut työnteon edellytyksistä siten, että työntekijällä on ollut todelli-

---

<sup>189</sup> Skurnik-Järvinen, 2013, s. 13; Paanetoja, 2017, s. 58.

<sup>190</sup> Paanetoja, 2017, s. 58.

<sup>191</sup> Skurnik-Järvinen, 2013, s. 13-14.

set mahdollisuudet hoitaa työnsä kunnolla ja päästä tavoitteisiin. Esimerkiksi tapauksessa Helsingin HO 27.9.2013 S 12/2270 hovioikeus katsoi, että työntekijän passiivisuus oli johtunut työnantajan vastuulle kuuluvista seikoista.

Työntekijälle asetettavat tavoitteet tulee olla kohtuullisia.<sup>192</sup> Työntekijän tulee aina ymmärtää, mitä työnantaja häneltä odottaa ja siksi tavoitteiden tulee olla selkeitä ja helpposti mitattavissa<sup>193</sup>. Tapauksessa Helsingin HO 30.10.2009 S 09/950 tuomioistuin katsoi, ettei työntekijän kanssa oltu sovittu tarkoista tavoitteista. Työnantaja ei pystynyt esittämään riittävää näyttöä siitä, millaisia työsuorituksia työntekijältä oli haluttu tai miten työntekijän työsuoritukset olivat jääneet puutteellisiksi. Työntekijä oli ollut töissä kuukausipalkalla. Työnantajalle ei ollut oikeutta irtisanoa.

#### **4.4 Työsuhteen päättämiseen liittyvät velvollisuudet**

Laissa säädetään työ- ja virkasuhteiden irtisanomisperusteista sekä irtisanomismenettelyistä. Irtisanomisperusteita on tarkasteltu luvuissa kaksi ja kolme. Seuraavaksi käsitellään irtisanomismenettelyä, joka voidaan nähdä työnantajan velvollisuutena. Irtisanomisperusteet ja irtisanomismenettely ovat hyvin samankaltaiset sekä työ- että virkasuhteissa.

Työnantaja voi irtisanoa työsuhteen vain, jos hänellä on siihen asiallinen ja painava syy. Yleensä työntekijälle tulee antaa varoitus ennen irtisanomista ja antaa hänelle mahdollisuus korjata menettelyään. Lisäksi työnantajan on kuultava työntekijää ennen irtisanomista ja selvitettävä, olisiko irtisanominen vältettävissä sijoittamalla työntekijän muihin tehtäviin. Jos työntekijän laiminlyönti tai rikkomus on kuitenkin niin vakava, ettei työnantajalta voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista, ei varoitusta tarvitse antaa tai selvittää muun työn tarjoamismahdollisuuksia.<sup>194</sup>

---

<sup>192</sup> Kts. KKO 2014:98.

<sup>193</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 42.

<sup>194</sup> Koskinen ja muut, 2019, s. 159-160; Koskinen & Kulla, 2019, s. 430-431.

Irtisanomismenettely täydentää työsuhdeturvaa koskevia aineellisia säännöksiä sekä antaa tietoa irtisanomispäätöksen syistä, lisäten näin avoimuutta ja uskottavuutta irtisanomistilanteissa. Päätämismenettely korostaa myös sitä, että irtisanomisperusteen tulee olla asiallinen ja painava.<sup>195</sup> Menettelysäännökset ovat puolipakottavaa oikeutta. Tämä tarkoittaa sitä, että sopimus, jolla vähennettäisiin menettelysäännösten työntekijälle tarjoamia oikeuksia ja etuja, on mitätön.<sup>196</sup> Seuraavaksi tarkastelen irtisanomismenettelyyn liittyviä työnantajan velvollisuuksia tarkemmin.

#### 4.4.1 Varoitus

Varoituksen johdosta työntekijä tulee tietoiseksi siitä, että työnantaja pitää työntekijän menettelyä niin vakavana, että menettelyn toistuessa voi seurauksena olla irtisanominen. Varoituksen antamisen jälkeen työntekijällä täytyy olla mahdollisuus korjata menettelyään. Varoituksen on oltava irtisanomisuhkainen sekä riittävän yksilöity. On hyvä erottaa varoitukset esimerkiksi huomautuksista, joita pidetään työnjohdollisena ohjauksena, eikä niillä ole merkitystä, kun pohditaan, onko irtisanomiskynnys ylittynyt. Huomautuksista ei ole säädetty laissa, toisin kuin varoituksen antamisesta.<sup>197</sup>

A oli työskennellyt kunnan atk-tukihenkilönä vuodesta 1999. Vuonna 2006 hänet kuitenkin irtisanottiin aikaansaamattomuuden takia. Käräjäoikeus katsoi, että A oli rikkonut työsopimuksesta johtuvia työvelvoitteitaan ja käyttänyt työaikaan tehottomasti. Lisäksi A:n työmäärä oli vähäisempi kuin muilla. Käräjäoikeuden mukaan A:ta oli huomautettu ja varoitettu asiasta, häntä oli myös kuultu ja hänelle oli tarjottu muita tehtäviä, joten työnantajalla oli ollut oikeus A:n irtisanomiseen. Myös hovioikeus oli sitä mieltä, että A:n toiminta muodosti sinänsä irtisanomisperusteen, mutta hänelle annettua varoituksesta oli kulunut jo yli kaksi vuotta eikä työnantaja ollut muutoin puuttunut A:n työskentelyyn. Koska työnantaja ei ollut puuttunut A:n toimintaa, hovioikeuden mukaan oli uskottavaa, että A oli luullut työnantajan olleen tyytyväinen hänen työskentelynsä. Hovioikeuden mukaan varoitukselle ei voitu antaa ratkaisevaa merkitystä harkittaessa irtisanomiskynnyksen ylittymistä, sillä varoituksessa oli kulunut liian kauan aikaa. Hovioikeus katsoi, etteivät A:n laiminlyönnit olleet niin vakavia, että työnantaja olisi voinut päättää työsopimuksen ilman uutta varoitusta.<sup>198</sup>

---

<sup>195</sup> Bruun & von Koskull, 2012, s. 82.

<sup>196</sup> Koskinen ja muut, 2019, s. 159-160.

<sup>197</sup> Kavasto, 2020, s. 129-130.

<sup>198</sup> Kouvola HO 17.10.2008 S 08/187.

Varoituksella on oltava sekä asiallinen että ajallinen yhteys irtisanomiseen. Jos varoitus on annettu toisesta laiminlyönnistä, kuin mitä irtisanomisperusteena on käytetty, varoituksella ei ole merkitystä irtisanomistilanteessa. Asiallinen yhteys siis tarkoittaa, että varoituksen tulee olla annettu samasta tai samantapaisesta rikkeestä tai laiminlyönnistä, kuin mikä irtisanomisperuste on. Ajallinen yhteys tarkoittaa sitä, että aika varoituksen ja irtisanomisenvälillä ei saa olla liian pitkä. Varoitus menettää ajan kuluessa merkitystään. ”Vanhentumisaika” riippuu esimerkiksi rikkomuksen vakavuudesta ja laadusta, vakavista laiminlyönneistä annetut varoitukset ovat voimassa pidempään. Yleensä varoituksen vaikutus alkaa hiipua muutaman kuukauden jälkeen, mutta toisaalta oikeuskäytännössä on esimerkkejä, että vuoden vanhoihin varoituksiinkin on voitu vedota.<sup>199</sup> Yllä olevassa tapauksessa hovioikeus muutti käräjäoikeuden päätöksen ja katsoi, ettei varoituksella ja irtisanomisella ollut ajallista yhteyttä, eikä varoitukselle siksi voitu antaa merkitystä, kun arvioitiin irtisanomiskynnyksen ylittymistä. Työnantajan olisi pitänyt antaa työntekijälle uusi varoitus.

#### 4.4.2 Kuuleminen

Työnantajan tulee kuulla työntekijää ennen irtisanomista (TSL 9:2, VirkamL 66 §; KvHL 43 §). Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijälle on varattava tilaisuus kertoa oma näkemyksensä niihin syihin, jotka ovat mahdollisesti johtamassa hänen työsuhteensa päättämiseen. Työntekijälle on siis annettava tieto suunnitellun irtisanomisen syistä, mahdollisuus perehtyä aineistoon sekä kertoa oma mielipiteensä asiaan.<sup>200</sup> Kuulemismenettely voidaan hoitaa suullisesti tai kirjallisesti tai vaikka puhelimitse<sup>201</sup>. Työntekijän tulee olla tietoinen siitä, että kyseessä on kuulemistilaisuus<sup>202</sup>. Hänellä on myös oikeus käyttää

---

<sup>199</sup> Kavasto, 2020, s. 129-130.

<sup>200</sup> Bruun & von Koskull, 2012, s. 82.

<sup>201</sup> Äimälä, Nyyssölä, Åström, 2019, Työsuhteen päätyminen henkilökohtaisesta syystä, päättämismenettely, kuuleminen; Kavasto, 2020, s. 135.

<sup>202</sup> Kavasto, 2020, s. 135.

avustajaa kuulemistilaisuudessa. Työntekijän näkemys asiaan ei sido työnantajaa. Kuulemistilaisuus antaa mahdollisuuden keskustella asiasta sekä oikaista mahdolliset väärinkäsitykset ja väärät tiedot.<sup>203</sup>

Kun työnantaja on saanut tiedon irtisanomisperusteesta, hänen tulee tehdä päätös irtisanomisesta kohtuullisessa ajassa, mikä tarkoittaa muutamaa viikkoa<sup>204</sup>. Päätämislaitos on toimitettava työntekijälle ensisijaisesti henkilökohtaisesti, mutta jos tämä ei ole mahdollista, niin päätämislaitoksen voi toimittaa myös kirjeitse tai sähköpostilla. Perillemeno-olettaman mukaan työntekijän katsotaan saaneen tiedon viimeistään seitsemäntenä päivänä ilmoituksen lähettämisestä.<sup>205</sup> Kuulemisvelvollisuuden laiminlyönnistä ei ole välittömiä seurauksia työnantajalle, mutta jos työsuhteen päättäminen todetaan tuomioistuimessa lain vastaiseksi, voi kuulemisvelvollisuuden laiminlyönti vaikuttaa korvausten suuruuteen.<sup>206</sup>

#### **4.4.3 Työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuus**

Kuulemisvelvoitteen lisäksi työnantajan tulee selvittää, voitaisiinko irtisanominen välttää siirtämällä työntekijä toisiin tehtäviin. Tämä uudelleensijoittamisvelvoite tulee täyttää yleensä aina ennen irtisanomista. Työntekijälle olisi pyrittävä tarjoamaan hänen työsuhteensa mukaista työtä, mutta jos tällaista työtä ei ole tarjolla, tulee tarjota mitä tahansa työtä, joka vastaa työntekijän koulutusta, kokemusta ja ammattitaitoa.<sup>207</sup>

Uudelleensijoittamisvelvollisuus tulee kysymykseen esimerkiksi silloin, kun työntekijän työntekeodellytyksissä tapahtuu muutoksia eikä hän kykene enää selviytymään nykyisistä tehtävistään. Työnantajalla on uudelleensijoittamisvelvollisuus myös niissä tilanteissa, joissa työntekijä on laiminlyönyt velvollisuuksiaan, mutta laiminlyönti on ollut niin

---

<sup>203</sup> Bruun & von Koskull, 2012, s. 82-83.

<sup>204</sup> HE 157/2000.

<sup>205</sup> Kurtén & Waaralinna, 2015, s. 181.

<sup>206</sup> Äimälä, Nyyssölä, Åström, 2019, Työsuhteen päätyminen henkilökohtaisesta syystä, päättämismenettely, kuuleminen.

<sup>207</sup> Paanetoja, 2017, s. 89.

vähäinen, ettei irtisanomiskynnyksen voida katsoa ylittyneen.<sup>208</sup> Jos työnantaja pystyy tarjoamaan työntekijälle muuta työtä, on hänen järjestettävä myös uudessa työssä tarvittava koulutus. Koulutuksen on oltava sekä työnantajan että työntekijän kannalta taroituksenmukaista ja kohtuullista.<sup>209</sup>

A työskenteli perintäkäsittelijän tehtävissä. Hän oli saanut varoituksen huolimattomuusvirheiden takia. A:n mielestä virheitä ei voitu lukea hänen syyksi, eikä niistä ollut aiheutunut vahinkoa. A:lle ei ollut myöskään tarjottu muuta työtä. Työnantajan mukaan A:lle oli tarjottu lisäohjausta virheiden välttämiseksi, hänen kanssaan oli käyty kehityskeskusteluja ja häntä oli myös huomautettu ja varoitettu. Tuomioistuin katsoi, että työnantajalla oli asiallinen ja painava syy A:n irtisanomiseen ja että, A:n virheet olivat niin vakavia ettei häntä voinut sijoittaa muihin tehtäviin kyseisessä yhtiössä.<sup>210</sup>

Tuomioistuin oli katsonut, että A:n tekemät huolimattomuusvirheet olivat niin vakavia, että toistuessaan ne olisivat voineet vaarantaa perintätoimintaa harjoittavan yhtiön toimintaedellytykset, eikä työnantajalla siksi ollut velvollisuutta sijoittaa A:ta yhtiössä uusiin tehtäviin.<sup>211</sup>

Kun arvioidaan työnantajan velvollisuutta sijoittaa työntekijä muihin tehtäviin, punnitaan muun muassa sitä, onko työntekijällä edellytyksiä selviytyä muista tehtävistä, jos ne poikkeavat kokonaan työntekijän aiemmista työtehtävistä tai ovat vain osittain samantyyppiset. Jos työntekijä ei selviydy nykyisestä työstään alisuoriutumisen ja huolimattomuuden takia, hän tuskin selviytyy samankaltaisesta työstä, vaikka työnantajalla olisi sellaista tarjota. Tällöin ei ole kohtuullista edellyttää työnantajalta työn tarjoamista.<sup>212</sup>

---

<sup>208</sup> Parnila, 2015, s. 44.

<sup>209</sup> Paanetoja, 2017, s. 90.

<sup>210</sup> Vaasan HO 23.3.2017 S 16/320.

<sup>211</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 64.

<sup>212</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 64.

## 5 Alisuoriutuminen irtisanomisperusteena

Tässä luvussa esittelen oikeuskäytäntöä, johon liittyy työntekijän alisuoriutumista. Esittelen ensin ratkaisuja, joissa irtisanomiseen on ollut hyväksyttävä peruste ja sen jälkeen tapauksia, joissa työnantajalla ei ole ollut riittävän asiallista ja painavaa syytä palvelussuhteen päättämiseksi tai joissa irtisanomismenettely on ollut virheellinen. Nostan tapauksista esiin niitä tärkeitä seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet siihen, onko irtisanomisella katsottu olevan lainmukainen peruste.

### 5.1 Kokonaisarviointi

Koska työsuhteen päätyminen voi johtua monista syistä ja jokainen tapaus on yksilöllinen, ei lainsäädännössä ole voitu luetella kaikkia irtisanomiskynnyksen ylittäviä tilanteita<sup>213</sup>. Työnantajan oikeus irtisanoa työntekijä individuaaliperusteella ratkaistaan viime kädessä kokonaisarvioinnin perusteella tuomioistuimessa<sup>214</sup>. Tästä johtuen ei ole mahdollista antaa yksiselitteistä vastausta kysymykseen, milloin työntekijän toiminta muodostaa irtisanomisperusteen esimerkiksi alisuoriutumistilanteissa. Kokonaisarvioinnissa tulee ottaa huomioon esimerkiksi työntekijän rikkeen laatu, vakavuus, kesto ja toistuvuus, työntekijän työkokemus, asema ja suhtautumisensa toimintaansa.<sup>215</sup> Kokonaisuarkinnassa huomioidaan myös työnantajalle kuuluvia velvollisuuksia kuten työolosuhteet sekä työnantajan tarjoama perehdytys, ohjaus ja koulutus.<sup>216</sup> Alisuoriutumistilanteissa työntekijän laiminlyönnin tulee aina olla yleiseltä kannalta olennainen, jotta se voisi muodostaa irtisanomisperusteen. Olennaisuuden arviointiin vaikuttavat asetetun tavoitteen kohtuullisuus, poikkeamisen suuruus verrattuna muiden työntekijöiden suorituksiin sekä laiminlyönnin aste ja kesto.<sup>217</sup>

---

<sup>213</sup> Kavasto, 2020, s. 39-40.

<sup>214</sup> Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 489.

<sup>215</sup> HE 157/2000 vp., s. 98

<sup>216</sup> Kavasto, 2020, s. 67.

<sup>217</sup> TT:2014-104



Työnantajalla on näyttötaakka päättämisperusteiden olemassaolosta. Tämän takia työnantajalla kannattaa olla dokumentoituna työnjohdolliset keskustelut ja muistiinpanot irtisanomiseen johtaneista tapahtumista. Näyttövaikeuksien välttämiseksi myös esimerkiksi varoitus ja mahdollinen irtisanomisilmoitus on syytä antaa kirjallisesti.<sup>218</sup>

## 5.2 Työnantajalla oli oikeus irtisanoa

A oli toiminut kaupungin rakennusmestarina ja teknisen lautakunnan esittelijänä. A oli saanut varoituksia, joiden johdosta hänen tuli kiinnittää erityistä huomiota määräaikojen noudattamiseen ja huolellisuuteen sekä riittävään asioihin perehtymiseen lautakuntaan käsiteltäväksi tulevien asioiden valmistelussa. A:n laiminlyönnit lautakunnan esittelijän tehtävissä olivat viivästyttäneet talousarvion valmistumista ja aiheuttaneet paljon ylimääräistä työtä kunnan hallinnolle. Kaupungilla oli ollut laissa tarkoitettu asiallinen ja painava syy irtisanoa A:n virkasuhde, sillä laiminlyöntien vakavuus ja niiden jatkuminen varoituksista huolimatta osoittivat A:n soveltumattomaksi rakennusmestarin tehtävään.<sup>219</sup>

Viranhaltijalla ja virkamiehellä on virantoimitusvelvollisuus, mikä tarkoittaa, että tehtävät on hoidettava asianmukaisesti ja viivytyksettä (VirkamL 14.1 §; KvhL 17.1 §)<sup>220</sup>. Ylähällä olevassa tapauksessa viranhaltijan keskeinen tehtävä oli valmistella asioita lautakunnan kokouksiin. Hän ei kuitenkaan ehtinyt saamaan työsuorituksiaan valmiiksi, joten hänen työpanoksensa oli lautakunnan kannalta hyödytön. Lisäksi laiminlyönnit aiheuttivat lisää työtä muille organisaatiossa. Työnantajan mielestä viranhaltija oli ollut soveltumaton rakennusmestarin tehtäviin, koska hän ei kyennyt työskentelemään siinä aikataulussa, jota työnantaja edellytti. Työnantajalla oli oikeus irtisanoa virkasuhde työntekijän soveltumattomuuden johdosta.<sup>221</sup> Tapauksessa puhutaan työntekijän soveltumattomuudesta, minkä voidaan katsoa johtaneen työtehtävissä alisuoriutumiseen.

Työntekijän syyksi luettavaksi viaksi voidaan katsoa esimerkiksi työntekijän motivaation puute, josta seuraa työtehtävissä alisuoriutumista ja aikaansaamattomuutta. Työntekijä

---

<sup>218</sup> Kavasto, 2020, s. 39-40.

<sup>219</sup> KHO 24.10.2012 T 2934

<sup>220</sup> Koskinen & Kulla, 2019, s. 237

<sup>221</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 87-88.

voi työskennellä kykyihinsä nähden pienemmällä panoksella tai on muuten haluton suorittamaan työtehtäviään. Lisäksi työntekijä voi käyttää työaikaan tehottomasti ja keskittyä hoitamaan omia asioitaan. Jos työntekijä hoitaa omia puheluitaan, käyttää internetiä tai sosiaalista mediaa omiin henkilökohtaisiin tarkoituksiinsa työajalla, on tämä työvelvoitteen laiminlyöntiä. Tällainen toiminta voidaan katsoa työntekijän syyksi luettavaksi viaksi ja se voi vaikuttaa irtisanomiskynnyksen ylittymiseen. Seuraavassa tapauksessa työntekijä oli työajalla hoitanut omia asioitaan lukemalla kirjaa, joka ei liittynyt työtehtävien hoitamiseen.<sup>222</sup>

A oli työskennellyt verkkopalvelupäällikkönä B Oy:ssä. A:n tehtävänä oli ollut net-tisivujen kehittäminen, palvelun sisällöstä ja ulkoasusta vastaaminen sekä yhteistyökumppanuuksista sopiminen. A toimi myös esimiehenä. Työnantajan mukaan A ei ollut saavuttanut yhteisesti sovittuja tavoitteita, mikä oli johtanut irtisanomiseen. A:lta oli monta kertaa pyydetty toimenpidesuunnitelmaa, mutta A ei ollut vielä vuodentakaa jälkeen toimittanut sitä. A oli saanut useita kirjallisia pyyntöjä suorittaa tehtävä. A oli saanut myös varoituksen. Kun A:lle oli annettu ilmoitus työsuhteen mahdollisesta päättämisestä, hän jäi sairauslomalle, jonka alettua hänelle annettiin kirjallinen varoitus. Palattuaan sairauslomalta, A toimitti toimenpidesuunnitelman seuraavan kolmen kuukauden osalta. A irtisanottiin, koska toimenpidesuunnitelma sisälsi tehtäviä, joiden olisi pitänyt olla jo tehtynä. Käräjäoikeus katsoi, että A:n laiminlyönnit olivat vakavia ja että ne olivat jatkuvia ja kestäneet pitkään. Hovioikeudessa kuullun todistajan kertomuksen mukaan A oli todennut, ettei hänellä ole ollut puoleen vuoteen mielekkäitä työtehtäviä ja on pyöritellyt vain peukaloitaan. Lisäksi A oli todennut useita kertoja, ettei häntä huvita tehdä töitä. Toinen todistaja kertoi, että A oli todennut työskentelevänsä vain 30 % tehokkuudella sekä lukeneensa työajalla työhön liittymätöntä kirjaa. B Oy:llä oli ollut oikeus irtisanoa A:n työsuhde.<sup>223</sup>

Ratkaisussa ei pohdittu sitä, mikä merkitys varoituksen antamisella on sairauslomana aikana, eikä kuulemisvelvoitetta tai uudelleensijoittamisvelvoitetta. Työnantaja ei noudattanut lain pakottavia säännöksiä irtisanomismenettelyssä, mutta tuomioistuimen mukaan työnantajalla oli ollut oikeus irtisanomiseen. Ratkaisun perusteella voidaan ajatella

---

<sup>222</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 111.

<sup>223</sup> Helsingin HO 5.3.2007 S 05/2083.

aliskuoriutumisen olennaisuuden vaikuttavan siihen, kuinka tuomioistuin arvioi menettelysääntösten noudattamisvelvollisuutta. A:n laiminlyönnit katsottiin vakaviksi, koska hän ei halunnut tehdä hänelle kuuluvia tehtäviä.<sup>224</sup>

Pääsääntö on, että työnantajan tulee varoittaa työntekijää ennen palvelussuhteen irtisanomista (TSL 7:2.3).<sup>225</sup> Jos työntekijää on jo aiemmin huomautettu työsuorituksen tasta ja puutteista ja työntekijän voidaan katsoa tietävän työnantajan edellyttämästä huolellisuudesta ja menettelytavoista, voi työnantajalla olla oikeus irtisanoa ilman varoitusta. Seuraavassa tapauksessa työnantajalla ei ollut velvollisuutta antaa työntekijälle varoitusta ennen irtisanomista.<sup>226</sup>

Myyntineuvottelijan työskennellyt A oli työsuopimuksessa sitoutunut myyntitavoitteeseen. B Oy:n mukaan A ei saavuttanut hänelle asetettuja tavoitteita, minkä lisäksi A:n tekemillä kaupoilla oli korkea peruutusprosentti, joka johtui A:n epäasiallisesta myyntitavasta. Tuomioistuimen mukaan asiakirjoista selviää, ettei A ole kertaakaan työsuhteen aikana saavuttanut tavoitteitaan. A:n kauppojen peruutusprosentit ovat olleet selvästi tavanomaista korkeammat, minkä tuomioistuin katsoi johtuneen siitä, ettei A noudattanut työnantajan ohjeita. A:n myyntitavasta on ollut haittaa työnantajalle ja koko organisaation työilmapiirille. A:lle oli annettu huomautus ja häntä oli myös kehoitettu parantamaan myyntiään ja korjaamaan menettelyään. A:ta ei ollut varoitettu, mutta hovioikeuden mukaan A:n olisi pitänyt jo saamiensa huomautusten perusteella ymmärtää menettelynsä moitittavuus. A:n menettely oli niin vakavaa ja jatkunut pitkään, että B Oy:llä oli oikeus irtisanoa A:n työsuhte ilman varoitusta.<sup>227</sup>

Kun arvioidaan onko irtisanomiskynnys ylittynyt työntekijän aliskuoriutumisen johdosta, keskeistä on tarkastella myös tavoitteiden kohtuullisuutta sekä kuinka työsuoritusta on mitattu ja arvioitu. Vertailu on olennainen osa arviointia. Vertailua voidaan tehdä esimerkiksi sovittuihin tavoitteisiin tai muihin samankaltaisessa asemassa ja tehtävissä työskenteleviin työntekijöihin. Tasapuolisen kohtelun periaate on tärkeää huomioida

---

<sup>224</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 111-112.

<sup>225</sup> Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 480.

<sup>226</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 141-142.

<sup>227</sup> Helsingin HO 19.2.2015 S 14/754.

myös tavoitteiden asettelussa sekä työsuoritusten arvioinnissa. Lähtökohta on, että samassa asemassa työskentelevillä on samanlaiset tavoitteet. Toisaalta työnantajan tulee huomioida työntekijän ominaisuudet ja kokemus, kun hän asettaa tavoitteita työntekijälle.<sup>228</sup> Pienet poikkeamat tavanomaisesta tasosta eivät riitä palvelussuhteen päättämiseen, mutta jos työntekijän työtulos on jatkuvasti huonompi kuin muilla työntekijöillä, voi irtisanomiskynnys ylittyä.<sup>229</sup>

Selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet ovat olennaisen tärkeitä sekä työntekijän työsuorituksen kannalta että koko organisaation toiminnan kannalta. Hyvä tavoite täyttää ainakin seuraavat viisi kriteeriä: tavoite on tarpeeksi tarkka, mitattavissa, ajallisesti määritelty sekä realistinen. Lisäksi hyvä tavoite on tunnustettu eli sekä työntekijä että työnantaja ovat tietoisia tavoitteesta ja hyväksyneet sen. Hyvä tavoite on riittävän haasteellinen, muttei liian utopistinen.<sup>230</sup> Työnantajalla on näyttöä tavoitteiden olemassaolosta, niiden kohtuullisuudesta sekä tavoitteesta jäämisestä ja syistä, jotka tähän ovat johtaneet<sup>231</sup>. Seuraavassa tapauksessa tavoitteet katsottiin kohtuullisiksi:

A oli irtisanottu B Oy:stä, koska hän ei ollut saavuttanut hänelle asetettuja myyntitavoitteita. A piti tavoitteita kohtuuttomina. Lisäksi A väitti, että hän ei ollut saanut koulutustukea ja asiakaskortteja tasapuolisesti muihin työntekijöihin nähden ja näin työnantaja olisi tahallisesti vaikeuttanut A:n työskentelyä. Tuomioistuimien kuitenkin katsoi, että tavoitteet olivat sekä kohtuullisia että yhtäläiset kaikille samassa asemassa toimiville ja että A oli jäänyt näistä tavoitteista lähes koko työsuhteensa ajan. Tuomioistuimelle ei ollut näytetty riittävää näyttöä siitä, että tavoitteista jääminen olisi johtunut työnantajan toiminnasta. B Oy:llä oli ollut oikeus irtisanoa A:n työsuhte.<sup>232</sup>

Tapauksessa A:n työsuoritusta oli mitattu useammalla seurantajaksolla ja hänelle oli annettu huomautuksia ja varoitus, mutta työsuoritukset eivät olleet parantuneet. Työnte-

---

<sup>228</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 44, 113, 120.

<sup>229</sup> Kavasto, 2020, s. 69.

<sup>230</sup> Kauhanen, 2015, s. 76-77.

<sup>231</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 113.

<sup>232</sup> Helsingin HO 26.10.2007 S 06/489.

kijä oli jäänyt tavoitteesta useita kymmeniä prosenttiyksiköitä pidemmällä aikavälillä, joten voitiin katsoa, että hän oli jäänyt tavoitteista olennaisesti. Työntekijän suoritustasoa voidaan verrata muiden samassa työssä työskentelevien työntekijöiden suoritustasoon, kun pohditaan tavoitteiden kohtuullisuutta<sup>233</sup>. Tässä tapauksessa muut myyntineuvottelijat saavuttivat keskimäärin 91 prosenttia asetetuista tavoitteista. A oli saavuttanut tavoitteen kahtena ensimmäisenä kuukautena, jonka jälkeen hän ei ollut yltänyt edes 70 prosenttiin myyntitavoitteista. Tapauksessa tuomioistuimien katsoi työnantajan käyttämää myyntitavoitteen laskemistapaa perusteltuna.<sup>234</sup>

Seuraavassa tapauksessa katsottiin, että alisuoriutuminen oli johtunut työntekijästä johtuvasta syystä. Työntekijän oli yrittänyt tukea työntekijää työtehtävien hoidossa, mutta siitä huolimatta työntekijä ei suoriutunut tehtävistä työnantajan edellyttämällä tavalla.

A työskenteli projektipäällikkönä ja ohjelmistosuunnittelijana B Oy:ssä. Työnantaja irtisanoi työsuhteen, koska katsoi, ettei A on soveltunut tehtävään, oli aikaansaamaton ja laiminlöi sääntöjä. A:n mukaan työnantaja ei puuttunut työpaikkakiusaamiseen, ei päästänyt häntä koulutuksiin, määräsi nöyryyttäviä työtehtäviä ja antoi perusteettomia moitteita. B Oy:n mielestä A ei suoriutunut tehtävistään edes keskitasoisesti, eikä suoriutunut itsenäisesti tehtävistään, vaan kääntyi usein muiden työntekijöiden puoleen. A oli ainut työntekijä, joka ei noudattanut laatuvaatimuksia. B Oy:n mukaan A:ta oli koulutettu ja ohjattu, mutta A:n työt eivät olleet edistyneet. Työnantajan mukaan A:ta ei ole kohdeltu epäasiallisesti. A:lle annettiin kevyempiä tehtäviä, mutta hän ei suoriutunut niistäkään, eikä helpompia tehtäviä ollut tarjolla. Tuomioistuimien katsoi, että työnantaja oli pystynyt esittämään riittävästi näyttöä siitä, että A oli toistuvasti laiminlyönyt työtehtäviään jättämällä tehtäviä tekemättä tai merkittävästi ylittänyt työtehtäville arvioidut tuntimäärät. A:n pitkä työkokemus ja työn luonne tuntiperusteisesti laskutettavana asiantuntijatyönä osoittivat, että työnantajalla oli oikeus edellyttää työntekijältä itsenäistä suoriutumista ja aikatauluissa pysymistä. A:ta oli myös varoitettu. Työnantajalla oli oikeus irtisanoa A:n työsuhde.<sup>235</sup>

---

<sup>233</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 122.

<sup>234</sup> Helsingin HO 26.10.2007 S 06/489.

<sup>235</sup> Helsingin HO 22.5.2015 S 14/2370

Tapauksessa työnantaja oli hoitanut velvollisuutensa ja huolehtinut mm. työntekoa edellytyksistä tarjoamalla työntekijälle koulutusta ja ohjausta. Hovioikeuden mukaan projektien viivästymiseen mahdollisesti vaikuttaneet muut seikat eivät poistaneet A:lle osoitetujen yksittäisten työtehtävien laiminlyömisestä tai puutteellisen suorittamisen moitittavuutta. Työnantaja oli vedonnut myös siihen, että A olisi laiminlyönyt työaikaohjeiden noudattamista, mutta hovioikeuden mukaan yhtiössä käytössä olleesta työajan seuranta järjestelmästä tätä ei voinut todistaa.<sup>236</sup>

Tapauksessa Vaasan HO 23.3.2017 S 16/320 keskeisenä kirjallisena todisteen otettiin huomioon työnantajan esittämät muistiot kehityskeskusteluista, joissa työntekijän tekemiä virheitä oli käyty tarkemmin läpi. Muistioiden avulla työnantaja pystyi erittelemään kaikki ajankohdat, jolloin kehityskeskusteluja oli käyty, milloin työntekijää oli varoitettu sekä erittelemään kaikki työntekijän tekemät virheet ja niiden tapahtumisajankohdat. Työntekijä oli tehnyt myös muita virheitä kuin suulliseen huomautukseen tai kirjalliseen varoitukseen johtaneet virheet, joihin tuomioistuimella kiinnitti huomiota.<sup>237</sup> Alisuoriutumistilanteissa, työnantajan on kyettävä näyttämään, että alisuoriutuminen on johtunut työntekijästä. Tavoitteiden ja virheiden ylös kirjaaminen ja esimerkiksi varoitusten antaminen kirjallisesti on tärkeää, kuten yllä olevasta tapauksesta voi huomata, mutta tärkeää on kirjata ylös myös se, miten työnantaja on pyrkinyt ohjaamaan ja tukemaan työntekijää työn suorittamisessa.

### **5.3 Työnantajalla ei ollut oikeutta irtisanoa**

Seuraavassa ratkaisussa on arvioitu tavoitteiden kohtuullisuutta sekä työnantajan käyttämää seuranta järjestelmää. Tuomioistuimen mielestä asiassa ei näytetty riittävää näyttöä työntekijän alisuoriutumisesta, joten työnantajalla ei ollut oikeutta irtisanoa työsuhdetta.

---

<sup>236</sup> Helsingin HO 22.5.2015 S 14/2370; Koskinen & Dahlström 2018, s. 159-160.

<sup>237</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 160.

A työskenteli tavaroiden kerääjän B Oy:ssä. Yhtiössä työsuoritusta mitattiin eräänlaisella pisteytysjärjestelmällä. A jäi pistokokeissa pisteytyksen tavoitteista, joten A irtisanottiin. Ennen irtisanomista A oli ollut kahden kuukauden sairauslomalla työuupumuksen takia. Työnantajan mukaan irtisanomisen syyinä oli A:n soveltumattomuus työhön tai hänen haluttomuudestaan tehdä työtä sillä tahdilla kuin työnantaja edellytti. Työnantajan mielestä A alisuoriutui tehtävissään jatkuvasti. A:ta oli varoitettu kahdesti. Hovioikeus katsoi, että seurantajärjestelmä oli epäluotettava ja työt saattoivat jakautua epätasaisesti. Lisäksi jäi näyttämättä, että A olisi alittanut tavoitetasoa muutoin kuin viimeisimmän seurantajakson aikana, joten hänen ei katsottu olleen aikaansaamaton. Ratkaisussa kuitenkin katsottiin, että A oli antanut aiheutta irtisanomiseen sikäli, kun hänen työsuorituksensa alitti viimeisimmällä seurantajaksolla vaaditun tason.<sup>238</sup>

Tavoitteen kohtuullisuuden arvioinnissa otettiin huomioon työntekijän sairausloma, joka oli johtunut työuupumuksesta. Sairausloman katsottiin vaikuttaneen työntekijän työsuoritukseen. Lisäksi todettiin, että työn arvioinnissa käytetyt pistokokeet, joita tehtiin muutamana kerran vuodessa, voivat ajoittua viikkoihin tai päiviin, jolloin työntekijä alisuoriutuu. Tästä syystä seurantajaksojen tulisi olla tarpeeksi pitkiä.<sup>239</sup> Työtuomioistuimen ratkaisussa TT 1983-103 todetaan, että määrällisesti puutteellinen työsuoritus voidaan katsoa osasuoritukseksi. Yleisen sopimusoikeuden lähtökohta on, että sopimuksen osapuolella on oikeus kieltäytyä vastaanottamasta osasuoritusta. Työn tekeminen on kuitenkin inhimillistä toimintaa, jolta ei voida edellyttää virheettömyyttä kaikissa olosuhteissa. Lisäksi ratkaisussa todetaan, että puutteellinen työsuoritus harvoin merkitsee olennaista haittaa työnantajan koko yritystoiminnalle, joten vähäinen puutteellisuus työsuorituksessa ei voi muodostaa irtisanomisperustetta.<sup>240</sup>

Myös seuraavassa tapauksessa on pohdittu tasavertaista kohtelua, tavoitteiden kohtuullisuutta sekä varoituksen antamista. Tapauksessa suurin osa työntekijöistä ei ollut saavuttanut asetettua myyntitavoitetta, täydestä yrittämisestä huolimatta, joten tavoitetta ei

---

<sup>238</sup> Turun HO 10.2.2009 S 07/2492.

<sup>239</sup> Turun HO 10.2.2009 S 07/2492; Koskinen & Dahlström, 2018, s. 121.

<sup>240</sup> TT 1983-103

voitu pitää kohtuullisena<sup>241</sup>. Jos suurin osa työntekijöistä ei saavuta tavoitetta, ei työnantaja voi irtisanoa yhtä työntekijää siksi, ettei hän ole saavuttanut tavoitetta. Työnantajan pitää noudattaa tasavertaisen kohtelun periaatetta myös irtisanomistilanteissa.

B Oy oli asettanut päivittäiseksi myyntitavoitteeksi 1000 euroa. A:n myynti oli ollut 360-370 euron välillä, joten hänet oli irtisanottu tavoitteista jäämisen johdosta. A:n kanssa oli käyty aiheeseen liittyviä kehityskeskusteluja, mutta häntä ei ollut varoitettu. Hovioikeus nosti esiin sen, että myöskään suurin osa muista työntekijöistä ei ollut saavuttanut kyseistä myyntitavoitetta, eikä kehityskeskusteluiden voinut katsoa korvanneen varoituksen antamista. Kyseessä ei ollut niin vakava työsuhteeseen liittyvä rikkomus, että työnantajalla olisi ollut oikeus irtisanoa ilman varoitusta.<sup>242</sup>

Tavoitteiden kohtuullisuutta arvioitaessa on huomioitava organisaation taloudellinen tilanne, kilpailutilanne sekä yleinen taloudellinen suhdanne. Esimerkiksi tapauksessa Helsingin HO 10.4.2008 S 06/3118 tavoitteista jäämisen ei katsottu johtuneen työntekijän syyksi luettavasta viasta tai laiminlyönnistä. Irtisanomisen tehnyt yritys ei ollut tehnyt voittoa ennen A:n työsuhdetta eikä sen aikana. A:ta ei oltu varoitettu. A:lla oli lisäksi ollut kesken useita myyntineuvotteluita ennen irtisanomista. Tavoitteista jäämistä ei voitu katsoa A:n syyksi luettavaksi viaksi tai laiminlyönniksi, joten B Oy:llä ei ollut oikeutta irtisanoa A:n työsuhdetta<sup>243</sup>.

Seuraavassa tapauksessa työntekijää oli kyllä varoitettu, mutta tuomioistuin katsoi, ettei työntekijälle oltu varattu tarpeeksi aikaa korjata menettelyään ennen irtisanomista. Työnantaja ei myöskään pystynyt esittämään tarpeeksi näyttöä työntekijän alisuoriutumisesta. Lisäksi tuomioistuin katsoi, että työnantajan toiminnalla oli oma osuutensa työntekijän työsuoritukseen, joten asiallista ja painavaa irtisanomisperustetta ei ollut.

A oli irtisanottu, koska työnantajan mielestä A ei soveltunut työyhteisöön, ei selvittänyt työtehtävistään ja häiritsi muita työntekijöitä. Työnantajan mukaan soveltumattomuus työyhteisöön oli ilmennyt kuuntelemattomuutena, kieltäytymisenä ylitöistä sekä omien asioiden hoitamisena työajalla. A teki töitään hitaasti ja teki

---

<sup>241</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 123.

<sup>242</sup> Turun HO 25.11.2009 S 08/1819

<sup>243</sup> Helsingin HO 10.4.2008 S 06/3118



myös virheitä. A:lle oli annettu kirjallinen varoitus ja kaksi suullista huomautusta, mutta ongelmat olivat työnantajan mukaan vain lisääntyneet. A:n mukaan hän on kokenut syrjintää työpaikalla, työnantajan antama ohjeistus on ollut puutteellista, eivätkä väitetyt virheet ole olleet vakavia. A:n mukaan todellinen syy irtisanomiselle oli hänen yhteydenottonsa työsuojeluun. Lisäksi A oli vedonnut siihen, ettei irtisanomisperusteeseen ollut vedottu kohtuullisessa ajassa eikä varoituksen jälkeen ole annettu riittävästi aikaa korjata menettelyä. Tuomioistuin katsoi, ettei työnantaja kyennyt esittämään riittävää näyttöä A:n epäasiallisesta käyttäytymisestä tai työajan käyttämisestä omien asioiden hoitamiseen. A:n tekemiä virheitä tai hitautta ei katsottu A:n syyksi luettavaksi viaksi tai laiminlyönniksi. A:n sopeutumattomuus oli ollut osaksi syynä A:n kokemaan häirintään, mutta työnantaja ei ollut aktiivisesti pyrkinyt selvittämään asiaa. Lisäksi irtisanomismenettelyssä katsottiin olleen virheitä. Työnantaja ei ollut osoittanut, että olisi selvittänyt A:lle muita työmahdollisuuksia organisaatiossa. Varoituksen yhteydessä A:lle oli annettu kaksi kuukautta aikaa korjata menettelyään, mutta hänet oli irtisanottu jo kolmen viikon jälkeen varoituksen antamisesta. A:lle ei siis annettu kohtuullista aikaa korjata menettelyään.<sup>244</sup>

Edellisessä tapauksessa työnantajan ohjeistus oli ollut puutteellista, eikä työntekijän hitautta tai virheitä voitu katsoa pelkästään työntekijän syyksi. Voi olla myös niin, että työnantaja ei ole asettanut tarpeeksi selkeitä tavoitteita työntekijälle. Tällaisissa tilanteissa työntekijän alisuoriutumista ei voi katsoa työntekijän laiminlyönniksi tai viaksi, eikä työnantajalla ole irtisanomisoikeutta. Esimerkiksi seuraavassa ratkaisussa tuomioistuin katsoi, etteivät tavoitteet olleet tarpeeksi selkeät. Myös tässä tapauksessa irtisanomismenettely oli ollut virheellinen.

A työskenteli pääsihteerinä ja opintojohtajana B ry:ssä. Työnantaja irtisanoi A:n työsuhteen, koska työnantajan mielestä A oli laiminlyönyt yhdistyksen kehittämisen, käyttänyt asemaansa väärin ja epäonnistunut henkilöstöjohtamisessa. A:lle oli annettu kirjallinen huomautus ja hänelle oli myös varattu tilaisuus tulla kuulluksi. Henkilötodistelu oli ristiriitaista, joten A:n ei voitu todeta rikkoneen vakavasti työsuhteeseen liittyneitä velvoitteita tai laiminlyöneen olennaisesti velvoitteitaan. Ei myöskään voitu todeta, että A olisi ollut soveltumaton esimiesasemaan. Kirjallinen huomautus ei korvaa varoituksen antamista, joten A:ta ei ollut varoitettu lain edellyttämällä tavalla. Lisäksi A:n kuuleminen oli tapahtunut liian myöhään. Työnantaja oli palkannut uuden työntekijän hoitamaan A:n tehtäviä jo ennen A:n kuulemistä. Näin ollen työnantaja oli jo tehnyt päätöksen A:n irtisanomisesta, eikä kuulemisella ollut merkitystä. Lisäksi irtisanomismenettely oli aloitettu A:n sairausloman aikana,

---

<sup>244</sup> Helsingin HO 18.12.2007 S 06/2277

eikä A:lla ollut tosiasiallista mahdollisuutta korjata menettelyään. Vaikka hovioikeus totesi, että ongelmat työpaikalla olivat kärjistyneet A:n työsuhteen aikana, eikä A ollut kyennyt suoriutumaan tehtävistään työnantajan edellyttämällä tavalla, ei työnantajalla ollut oikeutta päättää A:n työsuhdetta.<sup>245</sup>

Tapauksessa henkilötodistelu oli niin ristiriitaista, ettei työntekijän alisuoriutumisesta pystytty esittämään riittävää näyttöä. Jos työntekijän tavoitteeksi asetetaan toiminnan kehittäminen, jää tämä helposti liian epätarkaksi. Kehittämisen sisältö täytyy määritellä riittävän täsmällisesti sekä niin, että työntekijä ja työnantaja ymmärtävät tavoitteen samalla tavalla. Työnantajan on kyettävä osoittamaan syy-yhteys työntekijän toiminnan ja tavoitteista jäämisen välillä. Tässä tapauksessa se jäi näyttämättä, koska todistelu oli ristiriitaista.<sup>246</sup>

Työnantajan on siis pystyttävä esittämään tarpeeksi yksilöityä näyttöä työntekijän alisuoriutumisesta<sup>247</sup>. Ainoastaan työntekijän syyksi luettava vika tai laiminlyönti voi olla irtisanomisen perusteena alisuoriutumistilanteissa<sup>248</sup>. Seuraavassa tapauksessa työnantaja ei ollut pystynyt esittämään tarpeeksi yksilöityä näyttöä, joten irtisanomisoikeutta ei ollut.

A työskenteli vientipäällikkönä, jonka keskeisimpiin tehtäviin kuului yhteistyön ylläpitäminen jälleenmyyjiin. A:n työsuhde oli irtisanottu, kun suuri osa jälleenmyyjistä oli ilmoittanut päättävänsä yhteistyön yhtiön kanssa, mikäli A jatkaa tehtävänsään. Korkeimman oikeuden mukaan arvioitaessa irtisanomiskynnyksen ylittymistä, voitiin antaa merkitystä sille, että A toimi suhteellisen itsenäisessä ja vastuullisessa asemassa ja kuului yhtiön johtoryhmään. Merkitystä voitiin antaa myös sille, että A:han tyytymättömien jälleenmyyjien menetys olisi merkinnyt yhtiölle suurta taloudellista menetystä. Toisaalta oli otettava huomioon työsopimuslaissa säädetyt irtisanomisperusteet ja – menettelyt, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä, myös johtavassa asemassa toimivia. Korkein oikeus katsoi, ettei työnantaja pystynyt näyttämään, että A olisi rikkonut työsopimuslaista tai työsopimuksestaan johtuvia velvoitteitaan niin vakavalla tavalla, että työnantajalla olisi ollut oikeus A:n työsuhteen irtisanomiseen. Korkein oikeus kuitenkin totesi myös, että A:n ja yhtiön eräiden jälleenmyyjien välit olivat huonontuneet, mikä oli johtanut siihen, että kysei-

---

<sup>245</sup> Helsingin HO 7.12.2007 S 05/3111.

<sup>246</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s. 117.

<sup>247</sup> Äimälä & Kärkäinen, 2017, s.501; Kavasto, 2020, s. 69; Koskinen & Dahlström, 2018, s. 117.

<sup>248</sup> Koskinen & Dahlström, 2018, s 98.

set jälleenmyyjät olivat kieltäytyneet yhteistyöstä A:n kanssa. A:ta ei ollut varoitettu. Lisäksi jäi näyttämättä, että työtehtävien järjestely irtisanomisen välttämiseksi olisi ollut työnantajalle kohtuuton.<sup>249</sup>

Yllä olevassa tapauksessa puutteet asiakaspalvelutaidoissa näyttäytyi alisuoriutumisenä työssä. Tapauksesta käy ilmi se, että työnantajan on huolehdittava lainmukaisesta irtisanomismenettelystä. Ennen irtisanomista työnantajan tulee antaa työntekijälle varoitus. Varoituksen jälkeen työntekijälle on myös varattava riittävästi aikaa korjata menettelynsä. Työntekijää tulee myös kuulla mahdollisesti irtisanomisen johtavista syistä. Lisäksi työnantajan tulee selvittää, olisiko irtisanominen vältettävissä sijoittamalla työntekijä muuhun työhön. Jos työntekijän rikkomus on niin vakava, ettei työnantajalta voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista, työnantajan ei tarvitse noudattaa varoitusta muun työn tarjoamismenettelyä.<sup>250</sup> Alisuoriutumistilanteissa kuitenkin pääsääntö on, että työnantajan tulee noudattaa irtisanomismenettelyä.

Alla olevassa tapauksessa varoituksen ja irtisanomisen välinen aika oli niin lyhyt, että tuomioistuin katsoi, ettei A:lle ole asianmukaisella tavalla varattu mahdollisuutta menettelynsä korjaamiseen. Tapauksessa oli otettu huomioon A:n henkilökohtaiset olosuhteet. A oli myös osoittanut korjaavansa menettelyään ilmoittautumalla koulutukseen. Irtisanomisoikeutta ei siis ollut, vaikka tuomioistuin katsoikin, että A oli osoittanut työssään aikaansaamattomuutta.

A oli toiminut työsuojelupäällikkönä energiayhtiössä. Irtisanomisilmoituksessa irtisanomisperusteiksi oli ilmoitettu laiminlyönnit ja puutteet muun muassa uuden työsuojelulainsäädännön selvitysten laatimisessa sekä sertifikaattikoulutusten järjestämisessä/raportoinnissa sekä turvallisuusraportoinnissa. Lisäksi irtisanomisperusteissa oli mainittu A:n puutteet tietoteknisessä osaamisessa. Tuomioistuin katsoi todistelun perusteella toteen näytetyksi, että A oli työtehtävien hoidossa tehnyt vain välttämättömmän ja että A oli osoittanut oma-aloitteisuuden puutetta ja aikaansaamattomuutta. A:lle oli kuitenkin varoituksen jälkeen annettu vain 5 viikkoa aikaa korjata menettelyään. A on varoituksen jälkeen ehtinyt ilmoittautua

---

<sup>249</sup> KKO 2017:27.

<sup>250</sup> Koskinen, Nieminen & Valkonen, 2019, s. 860.

koulutukseen, jonka tarkoituksena oli kehittää tietoteknisiä taitoja. Työtuomioistuon katsoi, ettei työnantajalla ollut asiallista ja painavaa syytä A:n työsopimuksen päättämiseen.<sup>251</sup>

---

<sup>251</sup> TT:2014-104

## 6 Johtopäätökset

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli: mitä alisuoriutumisella tarkoitetaan. Alisuoriutuessaan työntekijä ei välttämättä riko velvollisuuksiaan, mutta ei saavuta työnantajan vaatimia tuloksia. Johdantoluvussa määrittelin alisuoriutumista sekä avasin hieman alisuoriutumisen syitä. Kolmannessa luvussa tarkastelin alisuoriutumista suhteessa muuta miin muihin irtisanomisperusteisiin. Alisuoriutuminen voidaan lukea tahattomiin työvelvoitteiden laiminlyönteihin. Jos alisuoriutuminen ymmärretään laajasti, voidaan luvattomat poissaolot, myöhästelyt ja huolimattomuus lukea osaksi alisuoriutumista. Alisuoriutumisen ja puutteellisen ammattitaidon määritelmät ovat hyvin lähellä toisiaan ja myös puutteellinen ammattitaito luetaan tahattomiin työvelvoitteiden laiminlyönteihin. Puutteellinen ammattitaito aiheuttanee lähes aina työssä alisuoriutumista. Toisaalta työntekijä voi alisuoriutua työssään ilman, että hänellä olisi puutteita ammattitaidossa. Joskus esimerkiksi työntekijän asenne työtä kohtaan voi olla välttelevä, mikä aiheuttaa alisuoriutumista työssä.

Olen tässä työssä esitellyt useita irtisanomistapauksia. Niistä voi huomata sen, että alisuoriutumistilanteisiin liittyy hyvin usein myös muuta työntekijän moitittavaa käyttäytymistä. Tällaista käyttäytymistä ovat esimerkiksi työaikojen noudattamatta jättäminen, joidenkin työtehtävien tekemättä jättäminen sekä yhteistyökyvyttömyys. Koska irtisanomistilanteisiin liittyi monia muitakin seikkoja, kuin pelkkä työntekijän alisuoriutuminen, vaikeuttaa se sekä alisuoriutumisen määrittelyä, mutta myös sen määrittelyä, milloin työntekijän alisuoriutuminen voi muodostaa irtisanomisperusteen. Tämä oli kolmas tutkimuskysymykseni. Irtisanomiskynnyksen ylittymistä alisuoriutumisen johdosta on vaikea määrittää yksiselitteisesti, koska tarkastelemissani irtisanomistapauksissa irtisanomiseen johtaneita seikkoja oli useita ja usein nämä yhdessä muodostivat riittävän painavan ja asiallisen syyn irtisanomiskynnyksen ylittymiseen. Lisäksi irtisanomistilanteiden arvioinnissa käytetään kokonaisharkintaa ja jokainen irtisanomistilanne on yksilöllinen.

Alisuoriutumisesta johtuvissa irtisanomistilanteissa työnantajan tulee pystyä osoittamaan, että alisuoriutuminen, kuten tulosten tai tavoitteiden saavuttamatta jääminen, on johtunut työntekijän syyksi luettavasta viasta tai laiminlyönnistä.<sup>252</sup> Laiminlyönnin on oltava myös olennainen, sillä vähäinen työvelvoitteen laiminlyönti, huolimattomuus työssä tai työstä kieltäytyminen ei oikeuta palvelussuhteen päättämiseen. Arvioitaessa rikkeen vakavuutta ja irtisanomiskynnyksen ylittymistä, kiinnitetään huomiota muun muassa rikkeen toistuvuuteen, vaikutuksiin, kyseessä olevan työn ja alan erityispiirteisiin, sekä teon mahdolliseen rikosoikeudelliseen rangaistavuuteen.<sup>253</sup>

Miten työnantaja voi osoittaa, että alisuoriutuminen on johtunut pelkästään työntekijästä? On tärkeää, että työnantaja on huolehtinut hänelle kuuluvista velvollisuuksista. Toinen tutkimuskysymykseni oli: mitkä ovat työnantajan velvollisuudet alisuoriutumistilanteissa? Näitä olen selvittänyt luvussa neljä. Velvollisuudet alkavat jo rekrytointivaiheessa. Työnantajan on täytynyt huolehtia siitä, että hän on pyrkinyt riittävällä tavalla selvittämään työntekijän osaamista, koulutusta ja työkokemusta koskevia tietoja jo työhönottovaiheessa. Jos työnantaja on laiminlyönyt tämän selvitysvelvollisuuden, ei hän myöhemmin voi vedota työntekijän osaamattomuuteen, ammattitaidottomuuteen tai puutteelliseen työsuoritukseen. Työnantajan on myös pitänyt varmistaa, että työntekijällä on ollut todelliset mahdollisuudet selvittää tehtävistään. Tämä tarkoittaa sitä, että työnteoedellytysten täytyy olla kunnossa. Työnantajan on pitänyt myös opastaa, perehdyttää, kouluttaa ja tukea työntekijää, jotta hän voi suorittaa työtehtävät oikein ja työnantajan haluamalla tavalla. Tavoitteiden tulee olla työntekijän tiedossa ja niiden tulee olla selkeitä, mitattavissa sekä kohtuullisia.

Työsuhteen päättämismenettelyssä tulee muistaa varoitus, kuuleminen sekä muun työn tarjoamisvelvollisuus. Työnantajan tulee varoittaa työntekijää laiminlyönneistä, jotta työntekijä tulee tietoiseksi siitä, ettei työnantaja pidä hänen menettelyään suotavana.

---

<sup>252</sup> Koskinen, 2014, 22.

<sup>253</sup> Koskinen 2018, Työsuhteen päättäminen ja työsuhteturva, Henkilökohtaisen päättämisperustien arviointi.

Varoituksen jälkeen työntekijällä tulee olla riittävä aika osoittaa ammattitaitonsa. Varoituksen jälkeen työntekijää on myös kuultava. Kuulemistilaisuudella työntekijälle annetaan tilaisuus kertoa oma näkemyksensä asiaan, näin pystytään oikaisemaan esimerkiksi tilanteeseen liittyvät väärinkäsitykset. Jos työntekijän tekemät työvelvoitteiden laiminlyönnit ovat vähäisiä ja lieviä, on irtisanomisen välttämiseksi työntekijälle tarjottava mahdollisuuksien mukaan muuta hänen kokemukseensa ja koulutukseensa soveltuvaa työtä.

Työnantajan tulee muistaa koko työsuhteen ajan toteuttaa tasapuolisen kohtelun periaatetta työntekijöihin. Tasapuolinen kohtelu tulee näkyä jo rekrytoinnissa, koko työsuhteen ajan, esimerkiksi tavoitteiden asettelussa, työnteon seurannassa ja arvioinnissa sekä työsuhteen päättämismenettelyssä, kuten varoituksen antamisessa. Samassa tilanteessa olevia työntekijöitä tulee kohdella samalla tavalla. Tasapuolisesta kohtelusta poikkeaminen vaatii hyväksyttävän ja perustellun syyn.

Työnantajan tulee huolehtia erityisen tarkasti näistä edellä luetelluista velvollisuuksistaan, jos hän haluaa osoittaa, että alisuoriutuminen on johtunut pelkästään työntekijästä johtuvasta syystä. On kuitenkin hyvä muistaa, että irtisanomistilanteiden arvioinnissa käytetään aina kokonaisharkintaa ja jokainen arvioitava tapaus on yksilöllinen. Tämän johdosta on vaikea sanoa yksiselitteisesti ja tarkkaan, milloin työnantaja on täyttänyt kaikki velvollisuutensa tai milloin alisuoriutuminen voi muodostaa irtisanomisperusteen.

Toinen ja kolmas tutkimuskysymykseni linkittyvät jonkin verran toisiinsa: mitkä ovat työnantajan velvollisuudet alisuoriutumistilanteissa ja milloin alisuoriutuminen voi muodostaa irtisanomisperusteen. Ainakin voidaan todeta, että jos työnantaja ei ole huolehtinut velvollisuuksistaan, ei työntekijän alisuoriutumista voida lukea työntekijän syyksi, eikä irtisanomiskynnys ylity.

## Lähteet

Aarnio, A. (1989). *Laintulkinnan teoria: yleisen oikeustieteen oppikirja*. WSOY, Helsinki.

Aarnio, A. (2011). *Luentoja lainopillisen tutkimuksen teoriasta*. Helsinki: Helsingin yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta.

Ahloth, A. (2017). *Järkytä avoimuudella: Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen*. Helsinki: Alma Talent.

Ahloth, A. (2019). *Alisuoriutuminen on krooninen ongelma, koska sen yleinen juurisyy on tabu*. Duunitori. Noudettu 2019-11-17 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/alisuoriutuminen>

Ahtela, K., Bruun, N., Koskinen, P., Nummijärvi, A. & Saloheimo, J. (2006). *Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus*. Talentum.

Alahautala, T. & Huhta, H. (2018). *Johda terveyttä: Työnantajan opas*. Helsinki: Alma Talent.

Annala, H. (1986). *Alisuoriutumiseen liittyvistä tekijöistä ja niihin vaikuttamisesta: odotusvaikutusteorian sovellus alisuoriutumisen lieventämiseen*. Oulun yliopisto.

Bruun, N & von Koskull, A. (2012). *Työoikeuden perusteet* (2. painos). Helsinki: Talentum.

Baker, J. A., Bridger, R. & Evans, K. (1998). *Models of underachievement among gifted preadolescents: The role of personal, family and school factors*. *Gifted Child Quarterly* 42.



- Ellimäki, P. (2017). *Alisuoriutuva työntekijä - mitä tehdä työoikeudellisesta näkökulmasta?* Fondia. Noudettu 2019-10-28 osoitteesta <https://services.fondia.com/blogi/alisuoriutuva-tyontekija-mita-tehda-ty%C3%B6oikeudellisesta-nakokulmasta>.
- Haapalainen, I. (2005). *Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana*. Helsinki: Edita.
- Hakahuhta, A. (2018). *Analyysi: Vastakkainasettelun aika ei ole ohi – Työelämän heikot ja vahvat ovat täysin eri mieltä irtisanomislaista*. Yle uutiset 15.10.2018. Noudettu 2019-10-28 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10457040>
- Hietala, H., Kahri, T., Kairinen, M. & Kaivanto, K. (2013). *Työsopimuslaki käytännössä* (5. painos). Helsinki: Talentum.
- Hietala, H., Kahri, T., Kairinen, M. & Kaivanto, K. (2016). *Työsopimuslaki käytännössä* (6. painos.). Helsinki: Alma Talent. E-kirja.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. (2016). *Esimiehen käsikirja*. Talentum.
- Hirvonen, A. (2011). *Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan*. Yleisen oikeustieteen julkaisuja 17, Helsinki.
- Hirvonen, K. & Mäkinen, E. (2006). *Kunnallinen viranhaltija: Oikeudellisen aseman sääntely*. Helsinki: Edita.
- Hurme, T. (2014). *Tylsä työ voi vaikuttaa työuupumuksen tavoin*. Työpiste verkkolehti. Työterveyslaitos. Noudettu 2019-12-20 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/tylsa-tyo-voi-vaikuttaa-tyouupumuksen-tavoin/>

- Husa, J., Mutanen, A. & Pohjolainen, T. (2001). *Kirjoitetaan juridiikkaa: Ohjeita oikeustieteellisten kirjallisten töiden laatijoille*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Huusko, L. (2006). *Työoikeus on tärkeä elementti jo rekrytoinnissa*. Edilex.
- Kairinen, M. (2009). *Työoikeus perusteineen* (2. painos). Masku: Työelämän tietopalvelu.
- Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kaukoranta, I. (2018). Mieli-pide: *Työsuhteturvan heikentäminen lisääisi palkansaajien turvattomuutta*. Kauppalehti 30.8.2018. Noudettu 2019-10-28 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/mieli-pide-tyosuhteturvan-heikentaminen-lisaisi-palkansaajien-turvattomuutta/c0d66342-a0e3-37cd-8bf2-ad33f5691515>
- Kavasto, A. (2020). *Työsuhteen päättäminen: Henkilökohtaiset päättämisperusteet ja päättämissopimukset*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kess, K. & Laurila, E. (2016). *Sairauspoissaolot: Esimiehen juridinen näkökulma*. Helsinki: Edita.
- Kontoniemi, M. (2003). *”Milloin sinä otat itseäsi niskasta kiinni?” Opettajien kokemuksia alisuoriutujista*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Noudettu 2019-11-17 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13316/9513914186.pdf>
- Koskinen, S. (2018). *Vierashuoneessa Prof. Seppo Koskinen: Henkilökohtaisen irtisanomisperusteen uudistus – irtisanomiskynnyksen ylittymisen helpottamista vai irtisanomiskynnyksen madaltamista*. Edilex.

- Koskinen, S. (2014). *Alaisen harjoittama esimiehen kiusaaminen ja muu sopimaton käyttäytyminen työsopimuksen päättämisperusteena*. Edilex.
- Koskinen, S. (2006.) *Työsuhdeturva*. Edilex.
- Koskinen, S., & Dahlström, T. (2018). *Alisuoriutuminen työssä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Koskinen, S., Kairinen, M., Nieminen, K., Nordström, K., Ullakonoja, V. & Valkonen, M. (2018a). *Työoikeus*. Helsinki: Alma Talent. Päivitetty eri aikoina 2017–2019. Vaatii käyttöoikeuden. <https://fokus.almatalent.fi/teos/HAIBCXJTBF>.
- Koskinen, S. Kairinen, M., Nieminen, K., Ullakonoja, V., & Valkonen, M. (2018b). *Työoikeus* (5. painos). Helsinki: Alma Talent.
- Koskinen, S. & Kulla, H. (2019). *Virkamiesoikeuden perusteet*. (8. painos). Helsinki: Alma Talent.
- Koskinen, S. & Kulla, H. (2016). *Virkamiesoikeuden perusteet*. (7. painos). Helsinki: Talentum Pro.
- Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. (2019). *Työsuhteen päättäminen* (4. painos). Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kurtén, S. & Waaralinna, A. (2015). *Kun joudut irtisanomaan* (2. painos). Talentum Pro.
- Markkanen, M. (2009). *Onnistu rekrytointihaastattelija*. WSOYpro.
- Miettinen, K. & Koskinen, S. (2004). *Sopimusperusteinen työsuhdeturva*. Defensor Legis 2004/5. Edilex.

Nieminen, K. (2007). *Esimies ja johdettavan yhteistyökyvyttömyys*. Edilex.

Paanetoja, J. (2017). *Työoikeus tutuksi: Käsikirja*. Edita.

Parnila, K. (2015). *Työsuhteen päättäminen käytännönläheisesti*. Helsingin seudun kaup-  
pakamari.

Pekka, T. (2017). *Johtaminen ja työkyvyttömyyden kustannukset suurissa kuntaorgani-  
saatioissa*. Kevan tutkimuksia 4/2017. Noudettu 2019-12-20 osoitteesta  
[https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkai-  
sut/johtaminen-ja-tyokyvyttomyden-kustannukset-suurissa-kuntaorganisa-  
tioissa.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkai-<br/>sut/johtaminen-ja-tyokyvyttomyden-kustannukset-suurissa-kuntaorganisa-<br/>tioissa.pdf)

Prashning, B. (2000). *Eriaisuuden voima. Opetustyyli ja oppiminen*. Suomentaja H. Tos-  
savainen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rauramo, P. (toim) (2016). *Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi*.  
Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä ja teollisuusryhmä. Noudettu  
2020-02-06 osoitteesta [http://ttk.fi/files/4822/Esimiesten\\_perehdyttami-  
nen\\_netti.pdf](http://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttami-<br/>nen_netti.pdf)

Rimm, S. 1995. *Why bright kids get poor grades. And what you can do about it*. New York:  
Crown Publishers.

Saarinen, M. (2015). *Työsuhteen pelisäännöt (8. painos.)*. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja.  
Vaatii käyttöoikeuden.

- Salminen, E. (2019). *Onko työntekijän irtisanominen helppoa? Yrittäjien mielestä ei, Vasemmistosta kyllä - "Ei työllisyyttä paranna, jos annetaan helpommin fudut"*. Duunitori 9.4.2019. Noudettu 2019-10-28 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/duunivaalit-onko-irtisanominen-helppoa>
- Saloheimo, J. (2012). *Työ- ja virkaehtosopimusoikeus* (2. painos.). Helsinki: Talentum Media. E-kirja.
- Siltala, R. (2001). *Johdatus oikeusteoriaan*. Helsinki: Helsingin yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta.
- Siltala, R. (2003). *Oikeustieteen tieteenteoria*. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.
- Skurnik-Järvinen, H. (2013). *Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet käytännönläheisesti* (2. painos). Kauppakamari.
- Soininen, M. (2010). *Miten presentismi vaivaa lääkäriä?* Lääkärilehti. Noudettu 2019-12-20 osoitteesta <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankohtaista/miten-presentismi-vaivaa-laakaria-6247/>
- Syrjänen, P. (2007). *Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja*. Talentum.
- Tiitinen, K. & Kröger, T. (2012). *Työsopimusoikeus* (6. painos). Helsinki: Talentum.
- Tolkki, K. (2018). *Analyysi: Syksyn kuumin kiista on ohi ja irtisanomislaki etenee - hallitus säilytti kasvonsa, mutta käytännössä juuri mikään ei muutu*. Yle uutiset 8.11.2018. Noudettu 2019-10-28 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10498071>
- Tynkkynen, V. (2017). *Harmittaa, kun jälkepäin on ymmärtänyt, että itsessä olisi silloin(kin) ollut paljon enemmän potentiaalia.* Lahjakkaiden oppilaiden

ajatuksia alisuoriutumisesta koulussa. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Noudettu 2019-11-17 osoitteesta [http://www.mensa.fi/wordpress/wp-content/uploads/2017/12/Gradu\\_Tynkkynen.pdf](http://www.mensa.fi/wordpress/wp-content/uploads/2017/12/Gradu_Tynkkynen.pdf)

Tähtinen, O. & Parnila, K. (2017). *Työsopimuslaki käytännönläheisesti*. [Helsinki]: Kauppakamari.

Whitmore, J.R. 1980. *Giftedness, conflict and underachievement*. Boston: Allyn and Bacon

Äimälä, M. & Kärrkäinen, M. (2017). *Työsopimuslaki* (5. painos.). Helsinki: Alma Talent

Äimälä, M., Åström, J. & Nyyssölä, M. (2019). *Työoikeus*. Päivittyvä e-kirja. Alma Talent Oy.

Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (5. painos). Helsinki: Kauppakamari.

### **Virallislähteet**

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

HE 196/2002 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kunnallisesta viranhaltijasta ja laiksi kuntalain muuttamisesta.

HE 157/2000 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.

**Oikeuskäytäntö**

KKO 2017:27

KKO 2014:98

KHO 12.11.2012 T 3154

KHO 24.10.2012 T 2973

KHO 24.10.2012 T 2934

KHO 24.9.2012 T 2539

KHO 9.2.2012 T 226

KHO 7.3.2011 T 583

KHO 26.4.2010 T 910

Helsingin HO 11.10.2018 S 18/1349

Helsingin HO 26.4.2017 S 16/1236

Vaasan HO 23.3.2017 S 16/320

Helsingin HO 22.5.2015 S 14/2370

Helsingin HO 19.2.2015 S 14/754

Helsingin HO 27.9.2013 S 12/2270

Turun HO 25.11.2009 S 08/1819

Helsingin HO 30.10.2009 S 09/950

Turun HO 10.2.2009 S 07/2492

Kouvolan HO 17.10.2008 S 08/187

Helsingin HO 10.4.2008 S 06/3118

Helsingin HO 18.12.2007 S 06/2277

Helsingin HO 7.12.2007 S 05/3111

Helsingin HO 26.10.2007 S 06/489

Helsingin HO 5.3.2007 S 05/2083

Helsingin HO 7.3.2006 S 04/2642

Turun HO 17.3.2006 S 05/65

TT 2014-104

TT 2011-56

TT 2005-17

TT 1983-103