

# Puuttuminen on välittämistä

Aamiaistapahtuma 22.3.2018

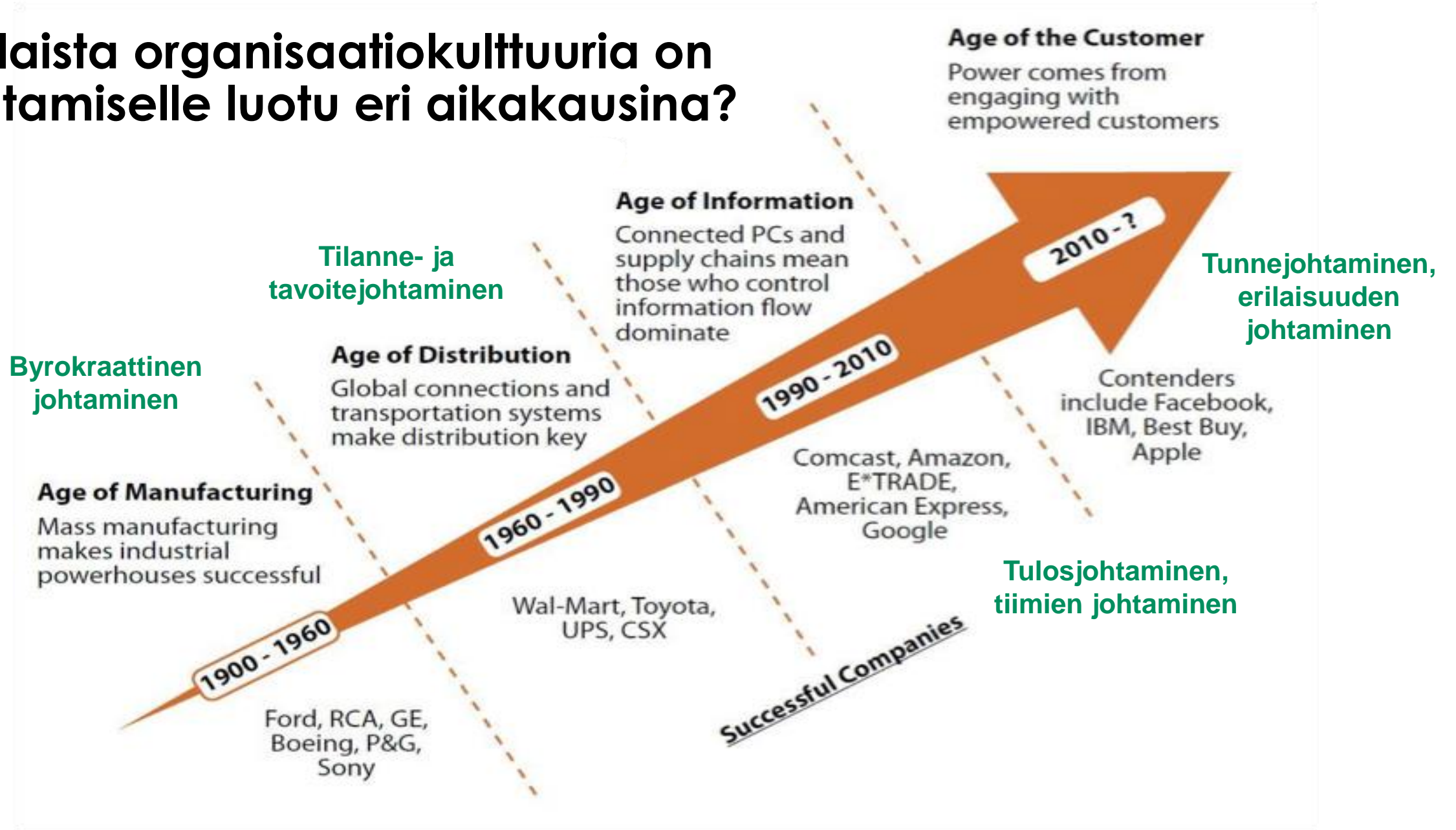
Kati Tuovinen, Partner, Head of HR Business, Greenstep Oy  
Juhani Ekuri, asianajaja, Asianajotoimisto Lukander Ruohola HTO Oy

# Agenda

## - puuttuminen on välittämistä

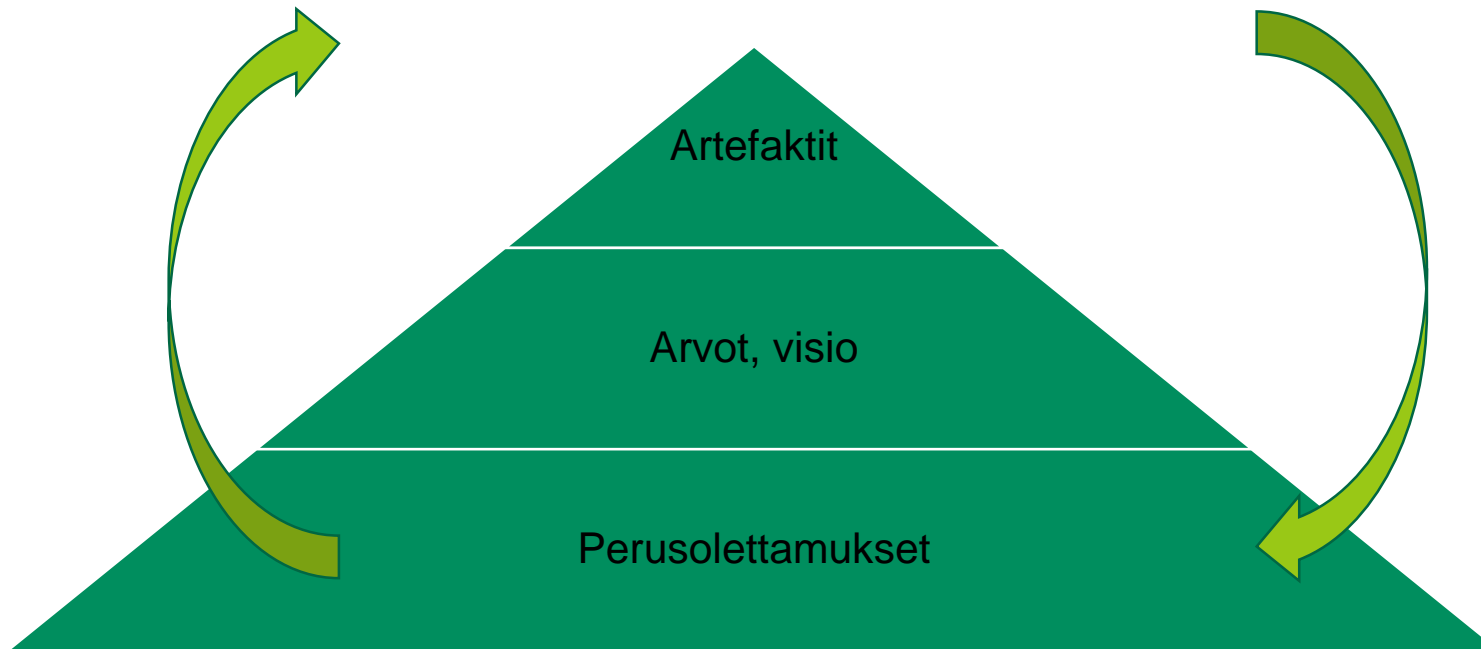
- Johtaminen & organisaatiokulttuuri
  - Mistä ollaan tultu ja missä ollaan nyt?
  - Miten vaikutan organisaatiokulttuuriin?
  - Johtaminen avainasemassa
- Onnistumiset & puuttuminen – miten toimin?
- Epäasiallinen käytös - puuttuminen
- Työnantajan velvollisuudet – strategiaa tukevia vahvuuksia

# Millaista organisaatiokulttuuria on johtamiselle luotu eri aikakausina?



# Organisaatiokulttuuri

Viestintä & johtaminen



## Artefaktit – näkyvä taso

- Brändi, värit
- Toimiston ilme ja tyyli
- Työvaatteet/pukeutuminen
- Näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen

## Arvot, visio – osittain näkyvä taso

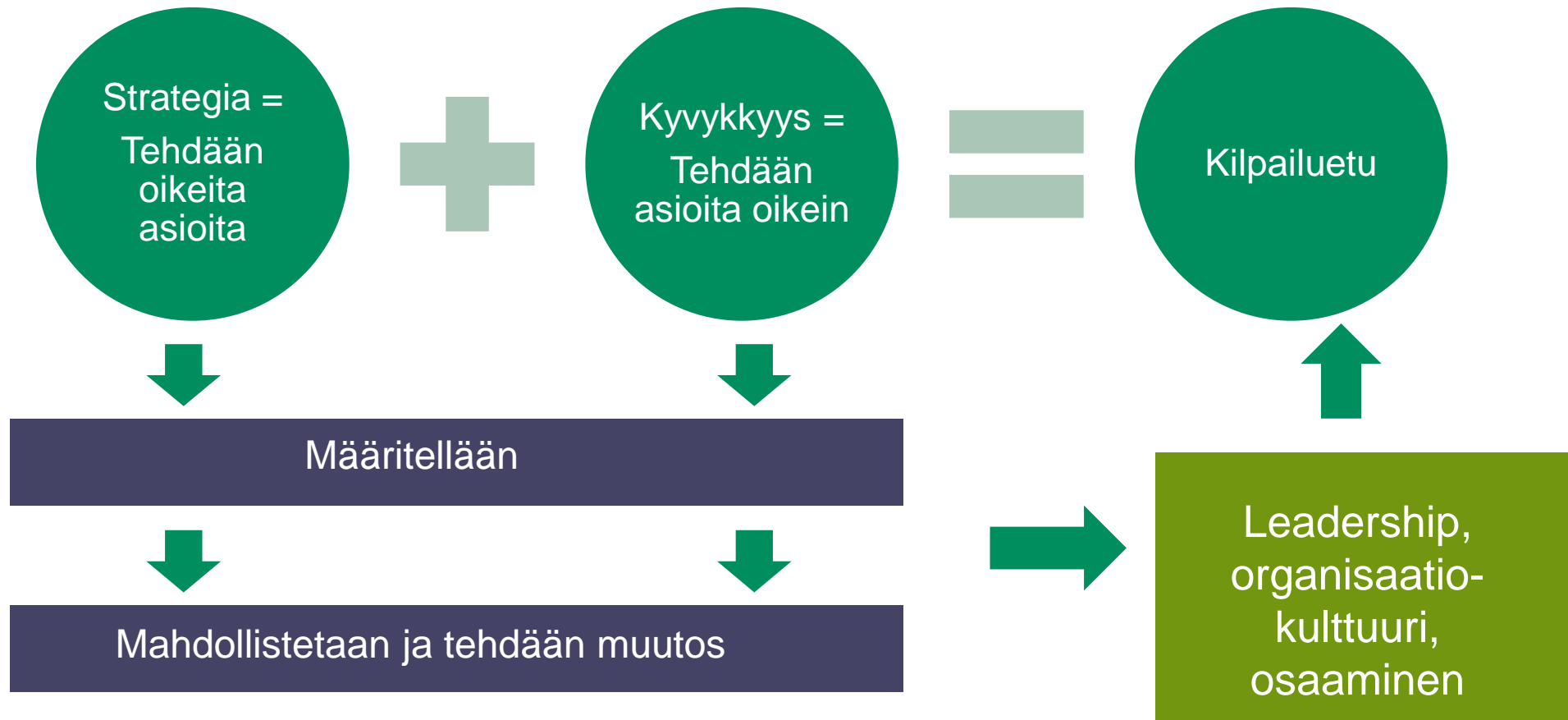
- Jotta on tietoista, vaatii yhdessä määrittelyn
- Haluttua, ei välttämättä todellisuutta

## Perusolettamukset – näkymätön taso

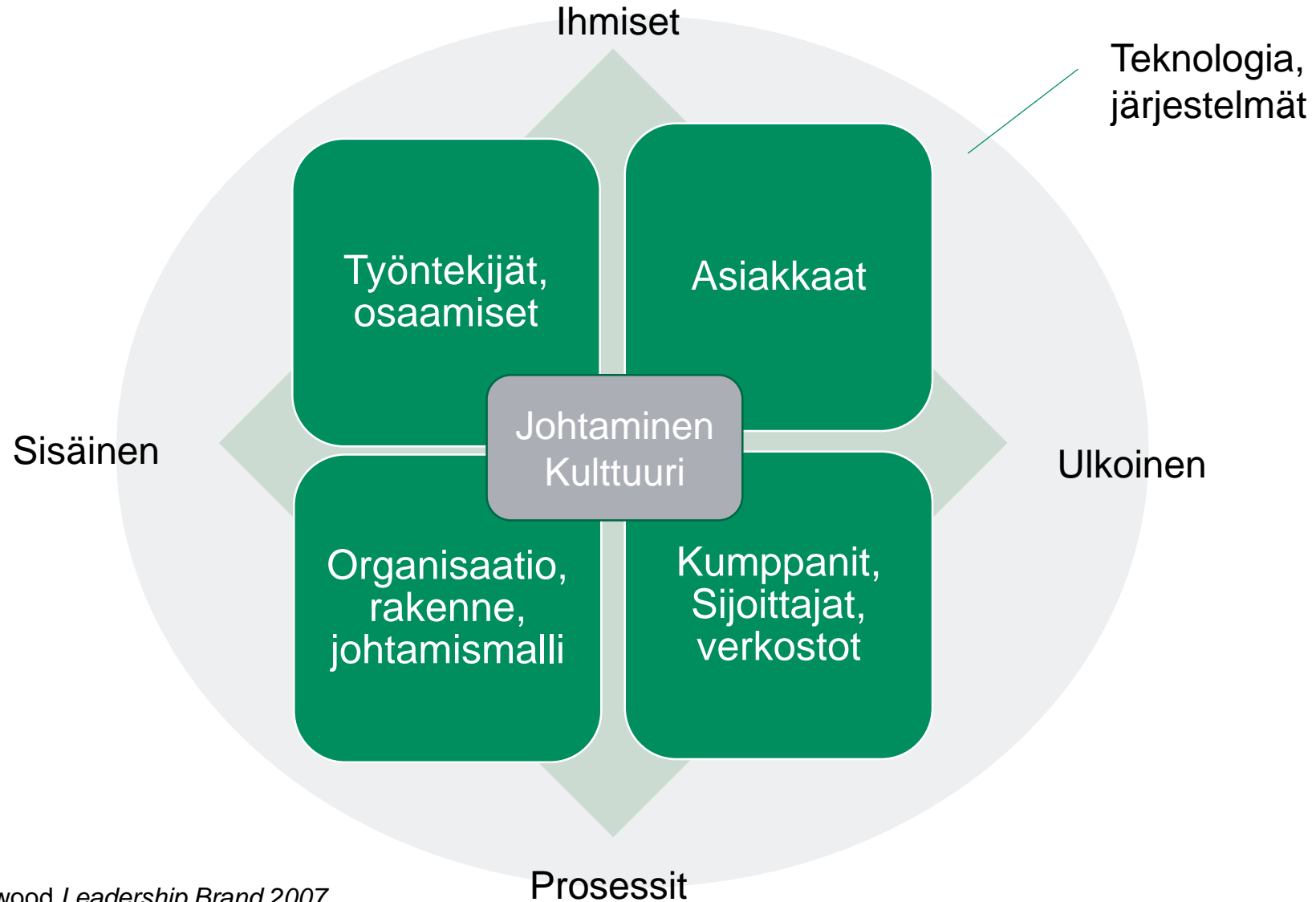
- Ovat syvätason käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa
- Voidaan tunnistaa, mutta vaatii yhdessä tahtoa, tekemistä, työtä ja aikaa

*Lähde: mukaellen Edgar Schein (1987, 1992)*

# Fokus organisaation kyvykkyyksiin mahdollistaa muutokset ja luo kilpailuetua



# Johtaminen ja kulttuuri



Lähde: mukaellen Ulrich, Smallwood *Leadership Brand* 2007

# Johtaminen avainasemassa

HPO = tunnistettu High performing -organisaatioissa

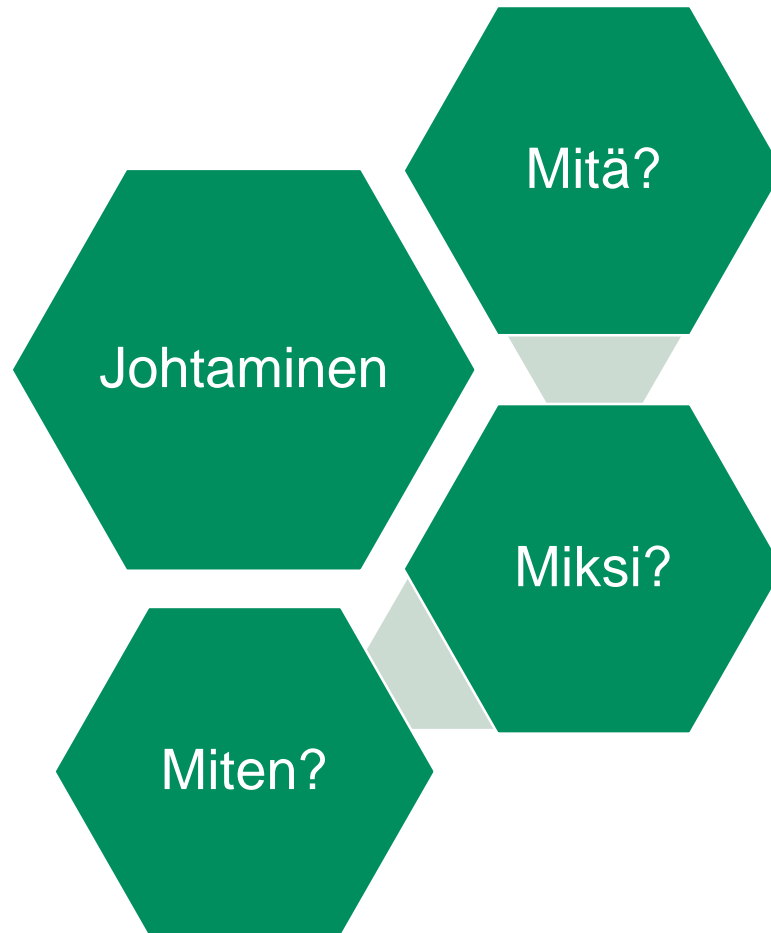


# Johtaminen

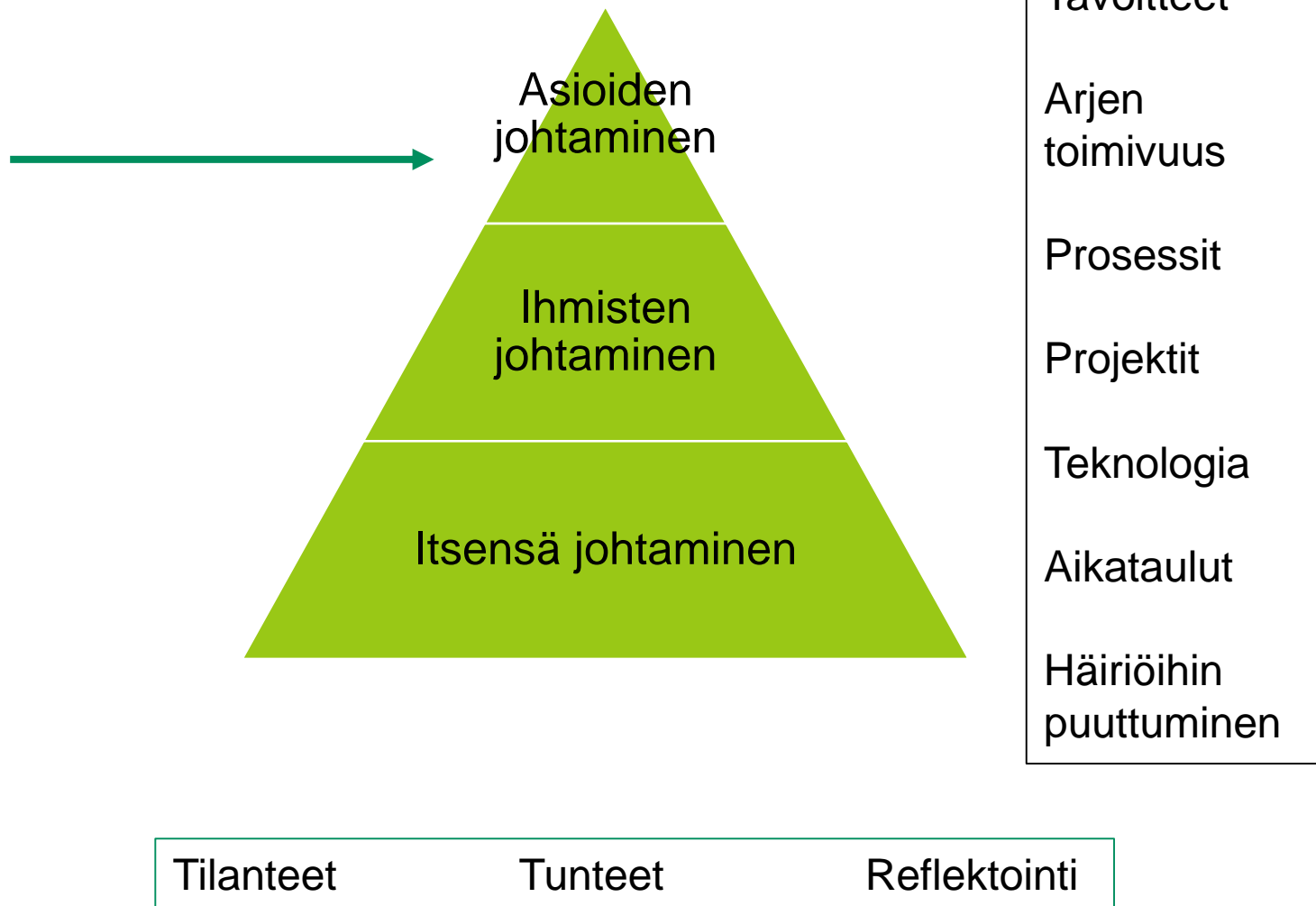
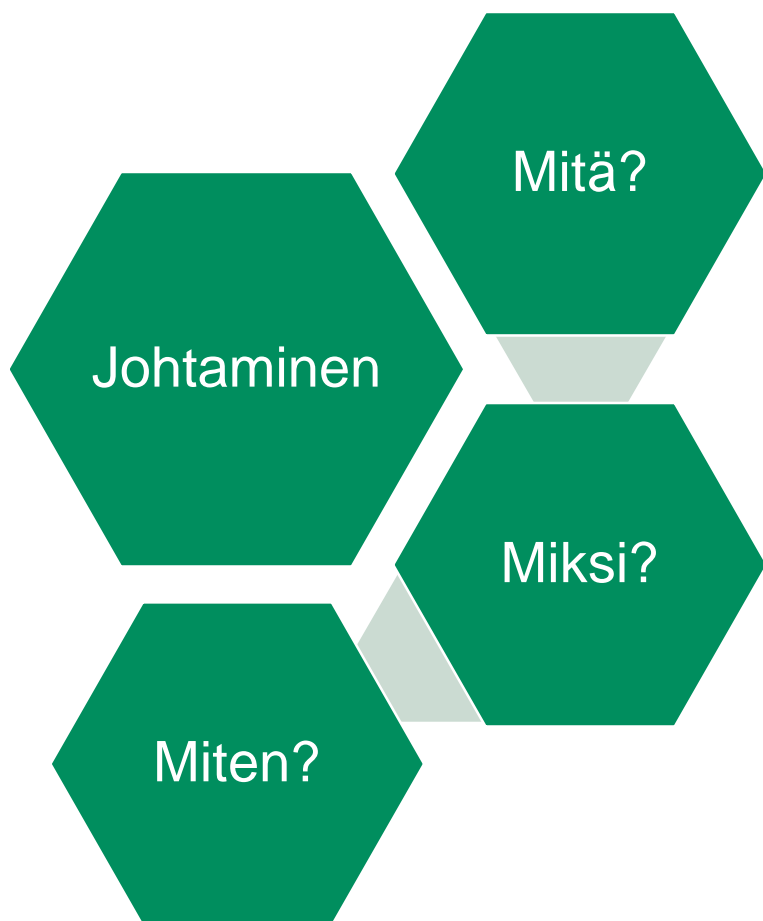




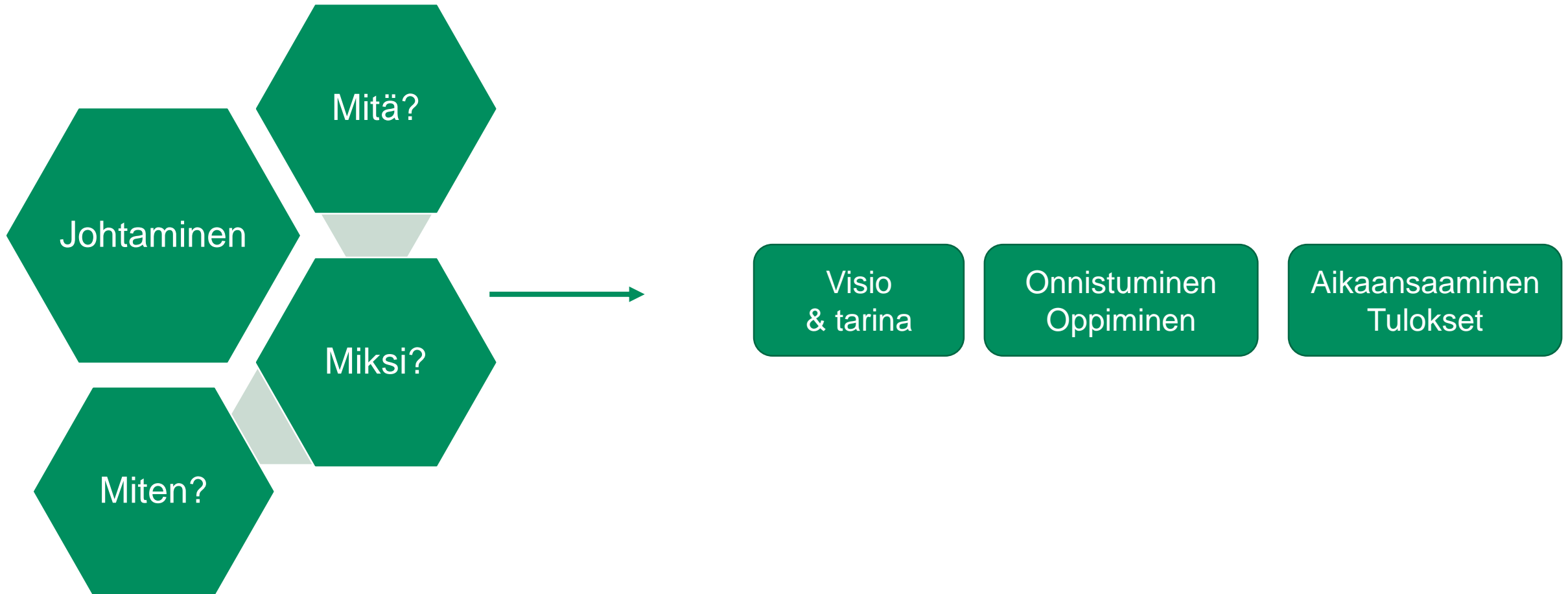
# Johtaminen



# Johtaminen



# Johtaminen



# Johtaminen

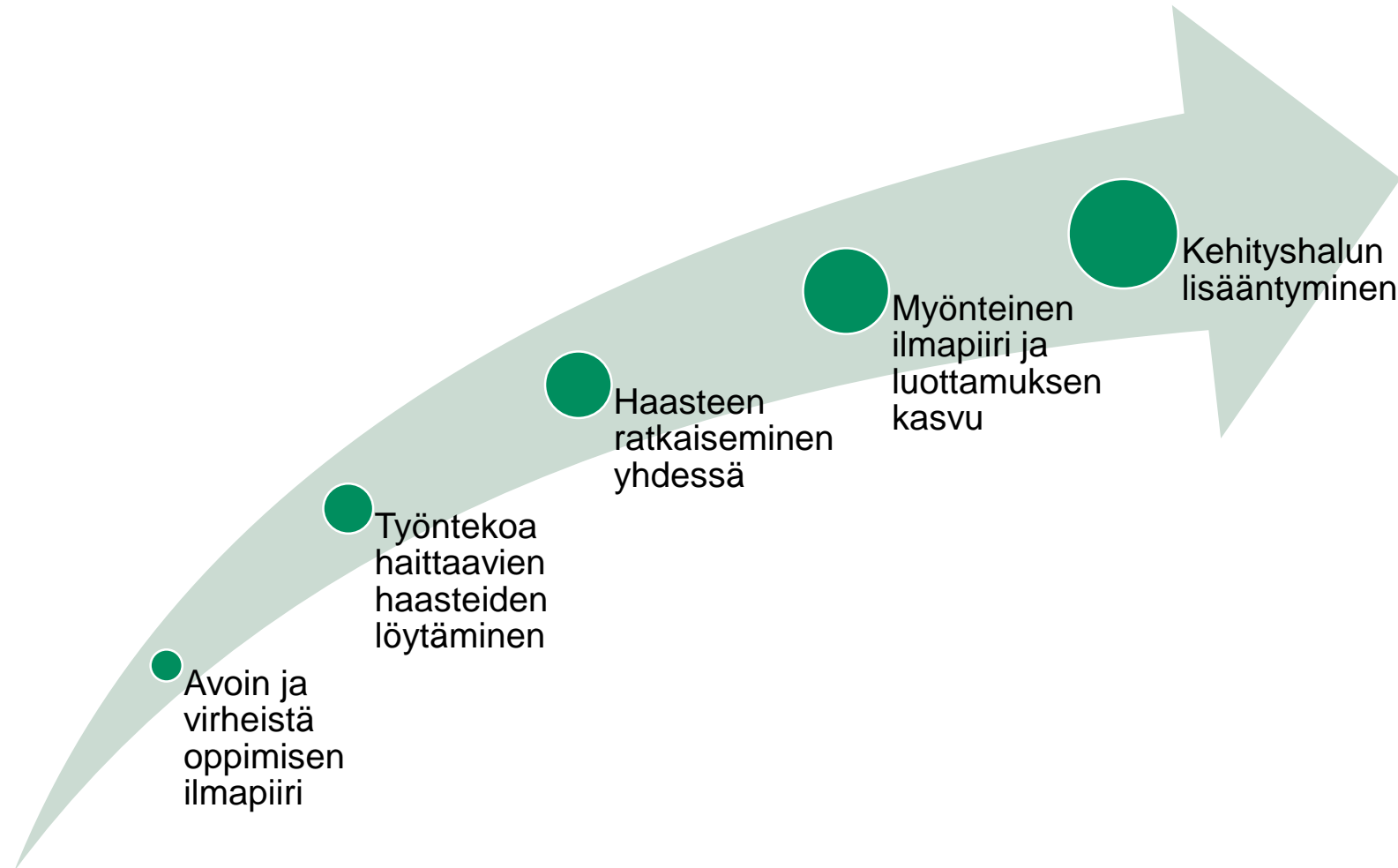


**VIESTINTÄ**

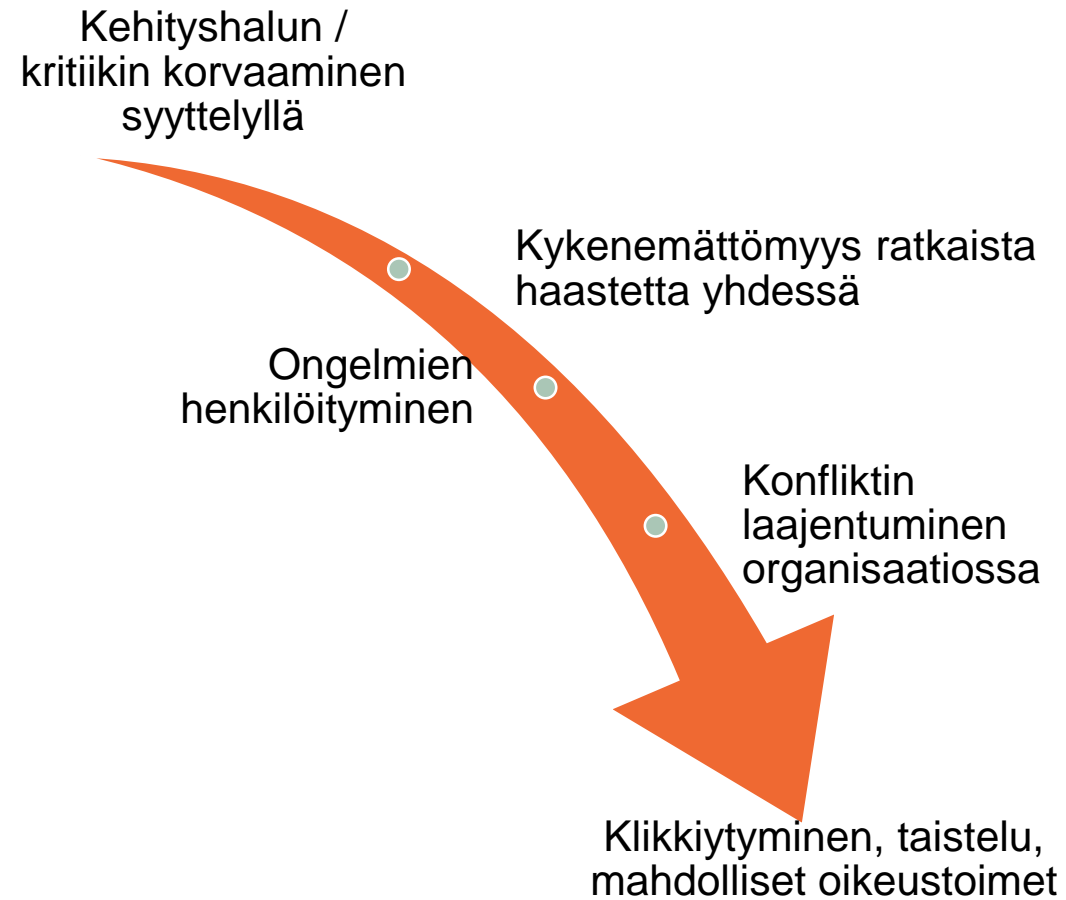
# Millainen kulttuuri teidän yrityksessänne on?



# Kulttuurilla on merkitystä – positiivinen kierre



# Kääntöpuoli – negatiivinen kierre



Ongelman leviäminen organisaation ulkopuolelle

# Miten vahvistamme haluttua kulttuuria - onnistumiset & puuttuminen

## Halutun käytöksen vahvistaminen

- Palaute - Kiitos
- Keskustelu – oppiminen
- Tunnustaminen
- Julkinen palaute
- Palkitseminen
  - Bonus
  - Pikapalkkiot
  - Palkankorotus
- Vastuun lisäys
- Roolimuutos
- Tehtäväkentän laajentaminen
- Mahdollisuudet oppia

V  
Ä  
L  
I  
T  
T  
Ä  
M  
I  
N  
E  
N

## Puuttumisen keinot

- Keskustelu - oppiminen
- Yksityiskohtainen arviointi
- Tavoitteiden tarkentaminen
- Työohjeiden laatiminen
- Kehitystoimista sopiminen
- Tuen järjestäminen
- Seuranta
- Varoitukset
- Irtisanominen / purku
- Työsuhteen päättäminen sopimalla



# Kasvu - haasteet

## Johtamisen näkökulma

- Visio, tavoitteet & kulttuuri
- Päätöksenteko & viestintä
- Johdonmukaisuus & selkeys
- Roolit & vastuut – käytännön tekeminen



Älä oletta –  
viesti, viesti & viesti

## Juridinen näkökulma

- Prosessit – pysyvätkö kasvussa mukana
  - Yt-lain tuomat velvoitteet
  - Yhdenvertaisen kohtelun vaatimus (esim. palkkauksessa)
- Viestintä – riittääkö aika kaikkien perehdyttämiseen
  - Työntekijä: ei minua ole ohjeistettu
  - Työnantaja pitää itsestään selvänä
  - Henkilöstökäsikirja, kirjalliset työohjeet, some-etiketti
- Dokumentit
  - Ovatko ajantasalla ja yhdenmukaisia

# **Epäasiallinen käytös**

## **-esimerkkejä puuttumiseen liittyen**

# Epäasiallinen kohtelu - määritelmä

**Epäasialliseen kohteluun luetaan kaikki yleisen hyvän tavan vastainen käyttäytyminen toisia kohtaan.**

Esimerkiksi,

- työvelvollisuuksien rikkominen
  - lain vastainen käyttäytyminen
  - terveydelle haittaa aiheuttava häirintä
  - henkilön ominaisuuksien, luonteenpiirteiden, yksityiselämän mustamaalaus, panettelu tai mielenterveyden kyseenalaistaminen
  - syrjintä, työyhteisön ulkopuolelle jättäminen
  - toistuva perusteeton puuttuminen työntekoon
  - uhkailu sekä fyysinen ja henkinen väkivalta
  - Seksuaalinen häirintä
- 
- Työntekijän sopimattomalla käytöksellä tarkoitetaan yleisesti paheksuttavaa menettelyä, joka kohdistuu työnantajaan, asiakkaisiin tai työtovereihin.

## **Puuttumisen keinot**

- Keskustelu - oppiminen
- Yksityiskohtainen arviointi
- Tavoitteiden tarkentaminen
- Työohjeiden laatiminen
- Kehitystoimista sopiminen
- Tuen järjestäminen
- Seuranta
- Varoitukset
- Irtisanominen / purku
- Työsuhteen päättäminen sopimalla

# Velvollisuudet epäasialliseen kohteluun liittyen

## Työntekijä:

- Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa (työsopimuslaki 3 luku 1 §)
- Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa (työturvallisuuslaki 18 § 3 mom.)
- Työntekijän on viipymättä ilmoitettava työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle työolosuhteissa havaitsemistaan puutteellisuuksista, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle (työturvallisuuslaki 19 § 1 mom.)

## Työnantaja:

- Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita (työsopimuslaki 2 luku 1 §)
- Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen. (työturvallisuuslaki 8 §)
- Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi (työturvallisuuslaki 28 §).

# Työnantajan juridiset puuttumismahdollisuudet

- Huomautus (ei lakisääteinen, vapaamuotoinen)
- Varoitus
  - Työntekijää, joka on laiminlyönyt työsuhteesta johtuvien velvollisuuksiensa täyttämisen tai rikkonut niitä, ei pääsääntöisesti saa irtisanoa ennen kuin hänelle on varoituksella annettu mahdollisuus korjata menettelynsä
  - Käytännössä syytä antaa kirjallisesti; olennaista, että varoitus yksilöity ja siitä ilmenee, että rikkomuksen toistuminen voi johtaa työsuhteen päättämiseen
- Siirto muihin tehtäviin (jos irtisanomisperuste olemassa)
  - KKO:2017:27
- Työsuhteen päättäminen
  - irtisanominen asiallisesta ja painavasta syystä (josta aiemmin on varoitettu)
  - purkaminen erittäin painavasta syystä
- Keskeistä on, että kurinpitoprosessia sovelletaan yhdenmukaisesti kaikissa tapauksissa (tasapuolisen kohtelun vaatimus)

# RHO 11.7.2008 S 07/836

- P:n kielenkäyttö oli ollut voimakasta ja osin epäasiallista. Hän oli mm. käyttänyt kirosanoja ja loukkaavia nimityksiä toisista työntekijöistä (mm. nimittänyt näitä idiooteiksi, ammattitaidottomiksi, laiskoiksi ja tyhjästä valittajiksi). Lisäksi P oli arvostellut toimitusjohtajan ulkonäköä. Toimitusjohtaja ei ollut millään tavalla puuttunut P:n kielenkäyttöön. Toimitusjohtajan oli siten työnantajan edustajana katsottava hyväksyneen P:n epäasiallisen ja loukkaaviakin ilmaisuja sisältäneen kielenkäytön eikä työnantajalla ollut ilman varoitusmenettelyä ollut oikeutta irtisanoa työsuhdetta.

# KKO:2017:27

- Työnantaja oli irtisanonut varoitusta antamatta yhtiön idän viennistä vastanneen vientipääallikön työsopimuksen markkina-alueen tärkeimpien jälleenmyyjien ilmoitettua, että ne eivät jatka yhteistyötä yhtiön kanssa, jos vientipääallikko jatkaa tehtävässään.
- Korkeimman oikeuden ratkaisusta ilmenevillä perusteilla katsottiin, ettei työnantaja ollut näyttänyt, ettei irtisanominen olisi ollut vältettävissä sijoittamalla työntekijä muuhun työhön.

# Milloin epäasiallinen käytös oikeuttaa irtisanomaan työsuhteen?

Lähtökohta: Työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä. Työntekijästä johtuvana tai hänen henkilöönsä liittyvänä asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä sekä sellaisten työntekijän henkilöön liittyvien työntekoa edellytysten olennaista muuttumista, joiden vuoksi työntekijä ei enää kykene selviytymään työtehtävistään.

Arviointiperusteita:

- Moitittavan menettelyn aihe (esim. perusteltu/aiheeton tyytymättömyys)
- Menettelyn suuntautuminen (ta, tt, asiakas, ulkopuolinen)
- Työntekijän asema (johto- tai asiakaspalvelutehtävä)
- Työ- vai vapaa-aikana
- Kesto (lyhyt-/pitkäaikainen)
- Aiempi käytös (hyvä ja ahkera vai huolimaton ja riitelevä)
- Työsuhteen kesto
- Työntekijän suhtautuminen tekoonsa



# Milloin epäasiallinen käytös oikeuttaa irtisanomaan työsuhteen?

Esimerkkejä epäasialliseen käytökseen liittyen:

- Työntekijöiden tai työntekijän ja työnantajan väliset erimielisyydet (myös soveltumattomuudesta johtuvat), jotka ylittävät normaalin rajan (pitkäaikainen lietsonta, ongelmien jatkuminen selvittämisestä ja erikoisjärjestelyistä huolimatta)
- Työnantajaan kohdistuva väkivalta, muihin kohdistuva vähäistä suurempi väkivalta
- Työnantajan (törkeä) loukkaaminen
- Yhteistyöongelmat erityisesti esimiesasemassa, toisaalta johdon asiaton arvostelu, joka johtaa yhteistyöongelmiin
- Seksuaalinen häirintä
- Epäasiallinen käytös asiakkaita kohtaan palveluammateissa, asiakassuhteiden vaarantuminen

# Irtisanomiskynnys - oikeuskäytäntöä

- HHO 6.2.2004 S 02/538. Työyhteisön ilmapiiri oli ollut tulehtunut. Todistajien kertomukset huonon ilmapiirin syistä olivat kuitenkin ristiriitaiset eikä kertomusten perusteella ollut saatavissa luotettavaa selvitystä. Hovioikeus katsoo jääneen selvittämättä, että työyhteisön ongelmat olisivat aiheutuneet yksin ko. työntekijästä johtuvasta syystä. Irtisanomiselle ei ollut perusteita.

# Irtisanomiskynnys - oikeuskäytäntöä

- THO 2.5.2006 S 05/1753. Työnantaja oli selvittänyt ainoastaan työilmapiirin huonontumisen syitä, mutta laiminlyönyt sen jälkeen selvittää, oliko olemassa muita keinoja kärjistyneen tilanteen laukaisemiseksi kuin S:n siirtäminen toiseen työhön tai hänen työsuhteensa irtisanominen. Tämän vuoksi ja ottaen huomioon, että S oli hoitanut työnsä muutoin hyvin, että hän ei ollut yksin vaikuttanut työilmapiirin huonontumiseen, vaan siihen oli vaikuttanut myös johtamistapa ja että S oli osaltaan yrittänyt myötävaikuttaa ongelmien ratkaisemiseen osallistumalla asiaa koskeviin tilaisuuksiin, oli S:n työsopimuksen irtisanominen kokonaisuutena arvioiden kohtuutonta.

# Irtisanomiskynnys - oikeuskäytäntöä

- TT 2002:11. Toimihenkilö oli tavattu aluepäällikön valaisemattomasta työhuoneesta lukemassa tämän kokousmuistiinpanoja. Toimihenkilön katsottiin menetelleen sopimattomasti. Näyttämättä oli kuitenkin jäänyt, että työnantajalla toimihenkilön aiemman toiminnan valossa tai myöskään irtisanomiseen välittömästi johtaneiden tapahtumien johdosta olisi ollut perusteita olettaa toimihenkilön pyrkineen saamaan käsiinsä salaisia tietoja luovuttaakseen niitä ulkopuolisille tai muutoinkaan menettelevän tavalla, josta olisi koitunut yhtiölle vahinkoa. Työnantajalla ei ollut perusteita irtisanoa toimihenkilön työsopimusta.

# Irtisanomiskynnys - oikeuskäytäntöä

- TT 2011:75. Kuljetusliikkeen palveluksessa oleva autonkuljettaja oli irtisanottu sen jälkeen, kun kuljetusliikkeen tärkein asiakasyritys oli omilta asiakasyrityksiltään tulleiden tavaratoimitusten viivästymisten johdosta ilmoittanut kieltäytyvänsä yhteistyöstä, jos kysymyksessä oleva autonkuljettaja hoitaa ajoja. Tätä ennen autonkuljettajalle ei ollut annettu varoitusta työtehtävien hoidon johdosta. Tuomiossa on katsottu, ettei pelkästään asiakasyrityksen esittämä vaatimus voi oikeuttaa työntekijän työsuhteen päättämistä, ellei siihen muuten ole työsopimuslain mukaisia perusteita olosuhteet kokonaisuudessaan huomioon ottaen.

# Irtisanomiskynnys - oikeuskäytäntöä

- TT 2001:48. Työntekijälle oli pidetty puhuttelu asiakaspalautteista ja hänen käyttäytymisestään asiakkaiden luona. Vastaava puhuttelu oli pidetty noin 10 kuukautta myöhemmin, jolloin työntekijälle oli myös annettu työsopimuksen purkuehtoinen varoitus. Saamastaan varoituksesta huolimatta työntekijä oli jälleen noin viiden kuukauden kuluttua käyttäytynyt sopimattomasti asiakaspalvelutilanteessa ja samalla käyttänyt työnantajan edustajasta ilmaisuja, jotka tämä oli perustellusti kokenut loukkaaviksi. Työntekijän käyttäytymisen ei ollut näytetty muodostaneen sellaista tärkeää syytä, jonka vuoksi työnantajalla olisi ollut oikeus päättää työntekijän työsopimus välittömästi irtisanomisaikaa noudattamatta. Sen sijaan yhtiöllä oli ollut irtisanomissuojasopimuksen edellyttämät erityisen painavat perusteet irtisanoa työntekijän työsopimus.

# Irtisanomiskynnys - oikeuskäytäntöä

- THO 15.3.2006 S 05/1972. P oli toistuvasti jo pitkään jättänyt noudattamatta työnantajan työnjohto-oikeuden perusteella antamia määräyksiä. Hän oli menettelyllään aiheuttanut haittaa muiden työntekijöiden keskittymisrauhaa vaativalle työnteolle. P oli myös muutoin vienyt tarpeettomasti muiden työntekijöiden aikaa kiertämällä aiheuttomasti työpisteissä. P oli myös käyttäytynyt sopimattomasti esimiestään kohtaan vastustamalla muun ohessa työmenetelmiä koskevia määräyksiä ja ohjeita sekä myöhästellyt aamupalavereista, joissa oli muun ohessa jaettu työtehtävät työntekijöille. Näistä häntä oli huomautettu. Työnantajalla ei ollut oikeutta purkaa, mutta oli oikeus irtisanoa työsopimus.

# Irtisanomiskynnys - oikeuskäytäntöä

- THO 4.4.2001 S 99/1407. A:n käytöksen johdosta työtovereitaan kohtaan oli pidetty henkilöstökokouksia, joissa oli sovittu käytösperiaatteista. Koska tämä ei kuitenkaan tehonnut, A oli saanut varoituksen. A:n käytös työtovereitaan kohtaan oli edelleen epäkunnioittavaa ja vihamielistä eikä hän pystynyt työn edellyttämään yhteistyöhön. Työilmapiiri oli huonontunut niin, että neljä muuta työntekijää oli uhannut irtisanoutua A:n käytöksen vuoksi. Työnantajalla oli erityisen painava syy irtisanoa A.



# Irtisanomiskynnys - oikeuskäytäntöä

- Käytönvalvojana työskennellyt työntekijä oli kaupunginvaltuuston jäsenille lähettämässään kirjelmässä käsitellyt kaupungin omistaman yhtiön toimintaa ja merkittävän sopimusluonnoksen ehtoja erittäin kriittiseen sävyyn. Useat asiasta julkaistut samansisältöiset lehtikirjoitukset olivat perustuneet mainitun yhtiön työntekijän haastatteluihin. Kirjoitusten perusteena on ensin saattanut olla myös yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Kun mielipidekirjoittelua oli jatkettu vielä sen jälkeen, kun valtuusto oli hyväksynyt sopimuksen, kirjoituksen tarkoituksena oli ollut työnantajan arvosteleminen ja vahingoittaminen. Varoituksen antamisen jälkeen julkaistut työntekijän mielipidekirjoitukset olivat kehittyneet sisällöltään vielä epäasiallisemmiksi. Kirjoituksissa oli käytetty epäasiallista kieltä ja annettu työnantajan toiminnasta virheellinen kuva. Työntekijän menettelystä oli näytetty aiheutuneen yhtiölle haittaa ja vahinkoa.
- Perustuslain 2 luvun 12 § turvaa jokaisen oikeutta ilmaista itseään. Työntekijän sananvapautta turvaa myös Euroopan ihmisoikeussopimuksen 10 artikla. Työntekijän sananvapaus ei kuitenkaan ole rajoittamaton. Työntekijän sananvapautta rajoittaa työ sopimuslaista seuraava lojaliteettivelvollisuus.
- Työntekijä oli toiminnallaan rikkonut työnantajan ja työntekijän sopimussuhteessa edellytettävän luottamuksen ja siihen liittyvän lojaliteettivelvollisuuden. Työnantajalla oli ollut irtisanomissuojasopimuksessa tarkoitettu asiallinen ja painava syy työntekijän työ sopimuksen irtisanomiseen.

# Milloin epäasiallinen käytös oikeuttaa purkamaan työsuhteen?

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

Esimerkkejä epäasialliseen käytökseen liittyen:

- Voimakas väkivalta, voimakas nimittely tai (uskottava) uhkailu työtoveria kohtaan työpaikalla ja työaikana
- Väkivalta asiakasta kohtaan
- (Toistuva) seksuaalinen häirintä (koskettelu)
  - Keventääkö #metoo päättämiskynnystä?
- Työnantajan kunnian törkeä loukkaaminen
  - Perusteettomat ilmiannot tarkoituksena loukata tai vahingoittaa työnantajaa

# Purkamiskynnys - oikeuskäytäntöä

- VHO 6.9.2004 S 03/317. N oli käyttänyt kokouksessa ilmaisua "pikku Hitler", "Euroopan tyhmin mies" tai "Euroopan tyhmin mestari". N:n mukaan hän ei ollut tarkoittanut kohdistaa sanomisiaan henkilöihin, vaan työnantajaan. Ilmaisujen muodot kuitenkin jo viittasivat siihen, että kohteena täytyi olla henkilö. Tilaisuudessa läsnä työnantajan edustajista olivat olleet vain T ja P. Tilaisuudessa ei ole ollut kysymys työnantajan toiminnan asiallisena pidettävästä kritiikistä, vaan poikkeuksellisen suorasta, törkeänä pidettävästä esimiehen kunnian loukkaamisesta. Myös muut työntekijät olivat olleet läsnä ja kuulleet loukkauksen. Tällaisessa tilaisuudessa suoritettua esimiehen kunnian loukkaamista oli pidettävä paheksuttavampana kuin esimerkiksi kahden kesken suoritettua kunnian loukkaamista, jolla ei ole ollut ulkopuolisia kuulijoita. Kun N oli saanut varoituksen jo aiemmin samanlaisesta nimittelystä, kyse ei ollut ainutkertaisesta menettelystä. T ei ollut N:n lähimies, mutta oli katsottava, että mitä korkeammalla organisaatiossa esimies on, sitä paheksuttavampana tämän henkilöön ja kunniaan kohdistuvaa alaisen suorittamaa loukkausta oli pidettävä. Yhtiöllä oli perusteet purkaa N:n työsopimus.

# Purkamiskynnys - oikeuskäytäntöä

- RHO 19.2.2003 S 01/522. P oli käynyt esimiehensä, toimitusjohtaja L:n kimppuun erään ravintolan vessassa ja tätä ennen myös baaritiskillä. Syynä päälle käymiseen ovat olleet P:n mukaan mm. palkkaerimielisyydet. Vapaa-ajalla työnantajan edustajaan kohdistuneen, sinänsä yllättävän pahoinpitelyn oli erimielisyyksistä huolimatta katsottava vakavalla tavalla heikentäneen osapuolten välistä luottamusta ja merkinnyt sellaista olosuhteiden muutosta, ettei työnantajalta ole voitu kohtuuden mukaan vaatia työsuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa. Työnantajalla oli oikeus purkaa P:n työsuhde.

# Purkamiskynnys - oikeuskäytäntöä

- TT 2011:17. Työntekijä oli esiintynyt vapaa-aikanaan television viihdeohjelmassa. Työntekijä oli heti ohjelman alussa ilmoittanut työnantajansa nimen. Työntekijä oli ohjelmassa muun muassa vastannut juontajan hänelle esittämiin maahanmuuttajia ja eri kulttuuritaustoista tulevia ihmisiä koskeviin kysymyksiin järjestelmällisesti tavalla, joka voitiin tulkita syrjiväksi ja rassistiseksi. Edelleen työntekijä oli ohjelmassa myöntänyt toimineensa työnantajansa palveluksessa epärehellisesti, muun muassa varastamalla työnantajaltaan ja liioittelemalla tiiminsä saavutuksia esimiehilleen, täsmentämättä kuitenkaan työnantajaansa tarkemmin. Työnantajan yrityskuva oli näin muodostunut ohjelmassa epäedulliseksi ja työntekijän menettely oli samalla vaarantanut työnantajan asiakassuhteita ja vahingoittanut työnantajan mainetta.
- Työntekijä oli siten toiminnallaan rikkonut työnantajan ja työntekijän välisessä sopimussuhteessa edellytettävän luottamuksen ja sopimussuhteeseen liittyvän lojaliteettivelvollisuuden. Työnantajalta ei näissä olosuhteissa ollut voitu kohtuudella edellyttää työntekijän työsuhteen jatkamista. Työnantajalla oli ollut tuomiosta ilmenevissä olosuhteissa irtisanomissuojasopimuksessa tarkoitettu erittäin painava syy työntekijän työsuhteen purkamiseen. (Ään.)

# Työsuhteen päättäminen sopimalla

- Työntekijän kanssa voidaan sopia työsuhteen päättämisestä
  - Työntekijälle seuraa tästä 3 kk:n karenssi työttömyysturvaan
- Työntekijää ei saa uhata irtisanomisella sopimusratkaisun vaihtoehtona → sopimusneuvottelu käytävä siis ennen työsuhteen päättämistä koskevaa kuulemistilaisuutta
  - mikäli työntekijä kysyy, mitä tapahtuu, jos hän ei hyväksy sopimusta, todetaan, että siinä tapauksessa työnantaja harkitsee, miten asian kanssa edetään
- Työntekijälle pitää varata riittävästi aikaa pohtia ehdotusta
  - Konkreettinen (sopimusmuotoinen) ehdotus ja vastaukselle varattu miettimisaika kannattaa dokumentoida sähköpostitse
- Mieti valmiiksi, miten edetä, jos työntekijä ei hyväksy sopimusta tai tilanne eskaloituu jo neuvotteluvaiheessa

# Valmistaudu kunnolla - työsuhteen päättäminen

- **Kuka kertoo ja missä?**
  - lähin esimies, tarvittaessa mukana HR/esimiehen esimies
  - ehdottoman rauhallinen ympäristö
- **Mitkä ovat perustelut?**
  - todelliset TSL:n mukaiset perusteet, ei viittauksia laittomiin perusteisiin
- **Valmistaudu etukäteen** →
  - henkinen valmistautuminen
  - Juridisten ja eettisten perusteiden varmistaminen
  - asioiden esittämis- ja viestintätavan miettiminen
  - käytännön asioiden selvittäminen yhtiön ja työntekijän kannalta
- **Tee etukäteen tarvittavat dokumentit** →
  - selvitä irtisanomisaika ja/tai muut työsuhteen ehdot
  - tee työsuhteen päättämislmoitus (muista myös työtodistus)
- **Varaa riittävästi aikaa irtisanomistilanteeseen**
  - muista noudattaa virallista työsuhteen päättämismenettelyä
  - kuuntele työntekijää ja vastaa hänen kysymyksiinsä
- **Suunnittele jatkotoimenpiteet**
  - Viestintä koko organisaatiossa
  - Varmista että Johto & esimiehet tietävät mitä ja miksi – sama viesti
  - Työtehtävien siirto jne.

## Välitä

- varmistu siitä, että työntekijä ymmärtää, mistä on kyse; kertaa asiat riittävän moneen kertaan
- Ole asiallinen, oli irtisanomisperuste mikä tahansa
- Kuuntele työntekijää, mutta vie prosessi kuitenkin jämäkästi loppuun asti
- Muista, että edustat työnantajaa ja luot työnantajakuvaa omalla toiminnallasi
- Työsuhteen päättämistilanteen hoitaminen jää usein työntekijälle päällimmäisenä mieleen ja ennen kaikkea negatiiviset asiat muistetaan

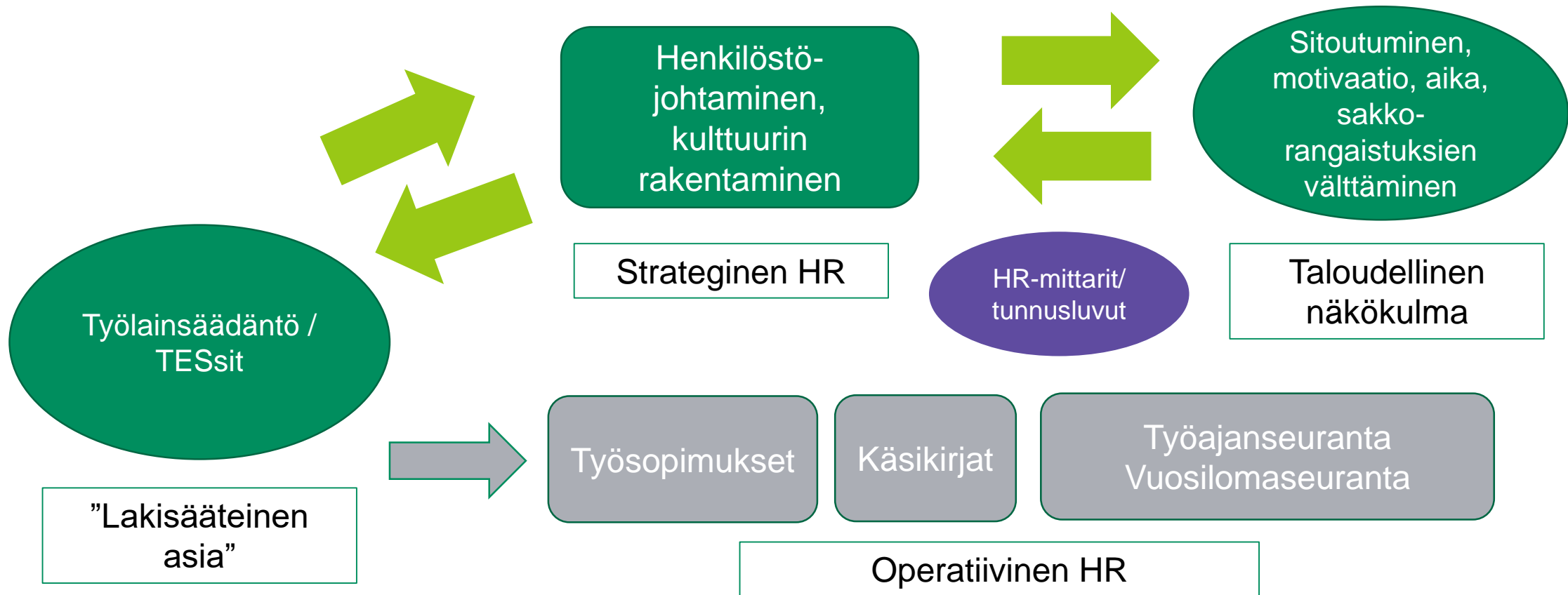
# Mitä muistettavaa?

- Työnantajalla on **lain tarjoamat laajat mahdollisuudet** puuttua epäasialliseen toimintaan ja päättää työsuhde tilanteen niin vaatiessa:
  - Varoitus
  - Irtisanominen / purku
    - Mahdollisten ikävien seurausten välttämiseksi on syytä harkita työvelvoitteesta vapauttamista irtisanomisaikana
  - Usein työsuhteen päättämisestä sopiminen on järkevä vaihtoehto
- Epäasiallista toimintaa ei pidä sallia!
- Esimiehen velvollisuus toimia **yrittäjien kulttuurin mukaisesti** on keskeistä kaikkien kannalta
- Johtaminen on päivittäinen asia
  - Tavoitteet
  - Viestintä
  - Seuranta
  - Kulttuurin mukaisen toiminnan vahvistaminen



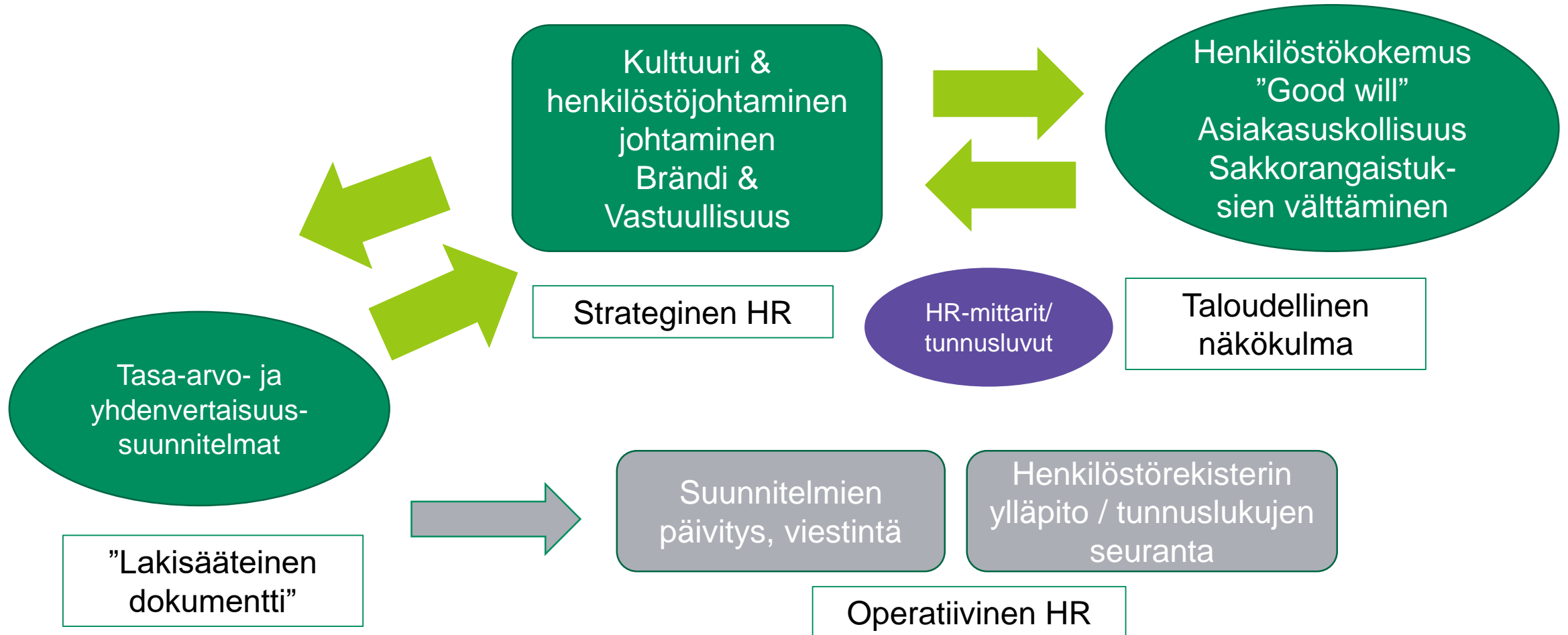
# Vaihdetaan näkökulmaa

## - lakisääteiset asiat strategiaa tukeviksi vahvuuksiksi



# Vaihdetaan näkökulmaa

## - lakisääteiset asiat strategiaa tukeviksi vahvuuksiksi



# Yhteenveto

- Miten johdetaan & viestitään organisaatiossa?
  - Kulttuuri - positiivisuus
  - Työoikeudellinen näkökulma
- Lakisääteiset asiat ovat strategisia vahvuuksia kun niihin suhtaudutaan oikein
- Pysytään positiivisessa kiertessä päivittäisellä johtamisella

1. Visio & tarina
2. Organisaatiokulttuurin tunnistaminen, määrittely & eläminen arjessa
3. Johtamiskulttuuri
  - Päätöksenteko
  - Viestintäkanavat
  - Palautekulttuuri
  - Yhteiset tilaisuudet
  - Päivittäinen johtaminen
4. Muutos- ja kehityskyvykyys
  - Jatkuva dialogi henkilöstön ja asiakkaiden kanssa

# KIITOS!

## **Kati Tuovinen**

Partner, Head of HR Business

Puh. 050 306 6770 // [kati.tuovinen@greenstep.fi](mailto:kati.tuovinen@greenstep.fi)

## **Juhani Ekuri**

asianajaja

Puh. 010 320 8423 // [juhani.ekuri@lrhto.fi](mailto:juhani.ekuri@lrhto.fi)