

The logo consists of the letters 'KT' in a bold, white, sans-serif font, centered within a solid orange square. The background of the slide features a top-down view of a wooden spiral staircase with light-colored wood and a dark metal handrail, set against a light-colored tiled floor.

**KT**

# **Haastavat esimiestilanteet: esimiestyön peruskysymyksiä**

***Etänä enemmän***

*Jenni Aaltonen, työmarkkinalakimies, KT*

# Työnjohto-oikeus Esihenkilön rooli



# Työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus eli direktio-oikeus

- **TSL 1:1 §** Työntekijä
  - sitoutuu (henkilökohtaisesti) tekemään työtä
  - työnantajan lukuun
  - johdon ja valvonnan alaisena
  - palkkaa tai muuta vastiketta vastaan
- **KvhL 17§** Viranhaltijan yleinen velvollisuus on mm. noudattaa työnantajan työnjohto- ja valvontamääräyksiä
- **KVTES I luku 5§** Työnantajalla on oikeus ottaa ja erottaa työntekijä sekä johtaa ja valvoa työntekoa



# Työntekijän/viranhaltijan lojaliteetti- ja huolellisuusvelvollisuus

## TSL 3:1 §

- **Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta.**  
Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.

## Kvhl 17 §

- Viranhaltijan on suoritettava virkasuhteeseen kuuluvat tehtävät asianmukaisesti ja viivytyksettä noudattaen asianomaisia säännöksiä ja määräyksiä sekä työnantajan työnjohto- ja valvontamääräyksiä.
- Viranhaltijan on toimittava tehtävässään tasapuolisesti ja käyttäydyttävä asemansa ja tehtävänsä edellyttämällä tavalla.

# Esihenkilön rooli työnantajan edustajana

## Direktio-oikeus

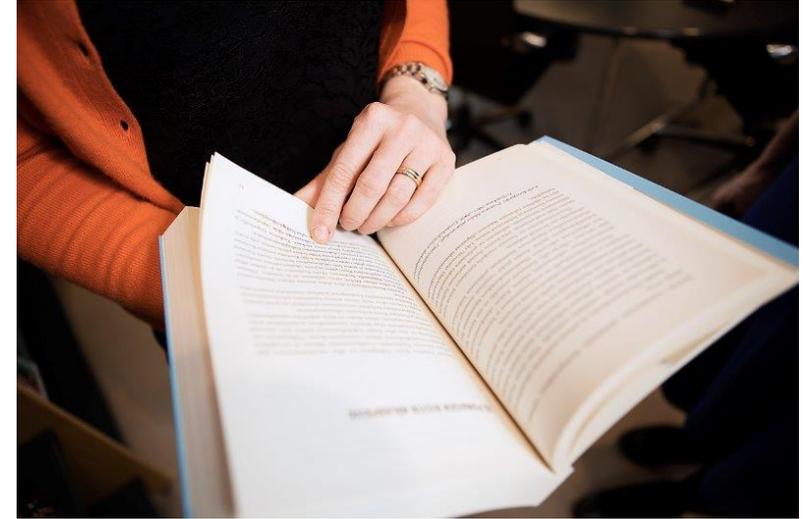
- Perinteinen kuvaus: Oikeus määrätä työn kohde eli mitä työtä tehdään, missä, miten ja milloin työ on suoritettava
- Työtehtävien organisointi
- Antaa ohjeita kuinka ko. tehtävät tulee tehdä, millaisia työtapoja ja välineitä käytetään
- *Palkkausjärjestelmän käytännön toteutus;* tehtäväkuvausten laatiminen, tehtävän vaativuuden ja työsuorituksen arviointi

# Työnantajan työjohto- ja valvontaoikeus eli direktio-oikeus

- Työnjohto-oikeuden käyttämisessä *ei* ole kysymys perustuslaissa tarkoitetuista oikeuksista ja velvollisuuksia koskevista päätöksistä
- Työnantajan työjohto- ja valvontaoikeuden käyttämistä koskeviin päätöksiin *ei* voi hakea muutosta esim. oikaisuvaatimuksella
- Työnantajan direktio-oikeuden nojalla antaman määräyksen noudattamatta jättäminen = työnantajan ohjeiden laiminlyönti
  - sanktiot mahdollisia
- Työnjohtovallan käyttö rajoittuu yleensä työpaikalle ja työajan piiriin

# Esihenkilön työnantajarooli

- Roolin tiedostaminen
  - Strategian ja henkilöstöpolitiikan mukainen toiminta
  - Uskallus toimia työnantajan edustajana
  - Rohkeus tehdä päätöksiä
- 
- Esimies aina asemansa puolesta osa virallista organisaatiota
  - Tehtävä sisältää aina muodollista valtaa
  - Kun hyväksyy esimiesaseman itselleen, hyväksyy myös siihen liittyvän vastuun ja lojaalisuuden
  - Vastuu sekä asioista että ihmisistä
  - Johtamiskäyttäytyminen



# Esihenkilön rooli työnantajan edustajana

- Henkilöstön osaamisen hahmottaminen, ennakointi ja kehittäminen
  - Hyvä johtamistapa, yhteistyö henkilöstön kanssa, työyhteisön motivointi (etätyöapamia?)
  - Muutosjohtaminen: uusi henkilöstö, uudet toimintatavat
  - Konfliktien selvittäminen
  - Kehityskeskustelut, palautteen antaminen, palkitseminen
  - Huomautukset, varoitukset, palvelussuhteen päättämistilanteet
- **etätyö- ja kriisiajan vaikutus?**
- **Työnantajan direktio-oikeuden käyttämisen vaikeus/helppous**

# Työnantajan yleisvelvoite TSL 2:1

- Edistettävä suhteitaan työntekijöihin, työntekijöiden keskinäisiä suhteita
- Huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään
- On pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi
  
- **TSL 2:2 §, KvhL 12 §**
- Tasapuolinen kohtelu ja syrjinnän kieltö

# Työnantajan tulkintaetuoikeus

- Ristiriitatilanteessa esimies päättää kuinka toimitaan
- Esimies valvoo työn tekemistä, lopputuloksen laatua ja määrittää laatutason
- Työnantaja tulkitsee työsopimusta, työehtosopimusta ja lainsäädäntöä
- Työntekijän moninaiset oikeussuojakeinot:
  - yhteys luottamusmieheen / liittoon/ asianajajaan,
  - työsuojeluviranomaiset
  - eduskunnan oikeusasiamies
  - oikeuskansleri
  - tasa-arvovaltuutettu
- Viimekädessä tuomioistuin päättää



# Haastavia palvelussuhdekysymyksiä

Rekrytoinnissa huomioitavia seikkoja

**Työkyvyn alentuminen** ja sairauspoissaolot

**Päihteet**

**Työvelvoitteen laiminlyönti** ja ohjeiden vastainen menettely

Menettelytavat ennen palvelussuhteen päättämistä

Palvelussuhteen irtisanominen, purkaminen ja purkautuneena käsittely

Menettelytavat palvelussuhdetta päätettäessä

# Yleistä sairauspoissaoloista

- Sairauspoissaolosta ilmoittaminen
  - Työnantajan selvä ohjeistus toimintatavoista
  - Oma ilmoitus vai luotettava selvitys (lääkärintodistus tms)
- Kuka arvioi työkyvyttömyyden
  - Lääkärin rooli lääketieteellisen arvion tekijänä
- Oikeus olla poissa työstä
  - Palkatta vai palkallisena
- Työn muokkaaminen, korvaava työ
- Oikeus saada sairausajan palkkaa
  - Virka- ja työehtosopimukset, lainsäädäntö, oikeuskäytäntö

# Yleistä sairauspoissaoloista

- Työnantajan velvollisuus seurata poissaoloja
- Työnantajan työsuojeluvelvollisuus
- Henkilöstön tasapuolinen kohtelu ja objektiivisuus
- Väärinkäytösepäilyt
  - Työnantajan selvä ohjeistus toimintatavoista
  - Työnantajan näyttötaakka

# Päihteiden käyttö

- Väärinkäytön vakavuus arvioidaan huomioiden mm. toistuvuus, käyttö vapaa-ajalla vai työajalla, kyseessä olevan työn, ammatin ja alan erityispiirteet, työntekijän asema, työolosuhteet ja teon vaikutukset työnantajalle, työntekijälle ja työyhteisölle
- työntekijän tulee oma-aloitteisesti ryhtyä toimenpiteisiin saadakseen päihteiden käyttönsä hallintaan. Jos viranhaltija/työntekijä ei oma-aloitteisesti käynnistä muutosta, siirtyy vastuu esimiehelle.
- työntekijän esiintyessä päihtyneenä työpaikalla tai käyttäessä siellä päihteitä, työnantajan tulee poistaa asianomainen henkilö työpaikalta.
- Samalla työnantaja harkitsee, annetaanko kirjallinen varoitus vai onko ko. tapauksessa perusteltu syy purkaa tai irtisanoa palvelussuhde.
- Päihteiden takia työpaikalta poistetun viranhaltijan/työntekijän poissaolo työpaikalta on palkatonta aikaa.

# Työvelvoitteen laiminlyönti

## Tahallisuus

- Työnantajan työnjohto-oikeuden rajoissa antamien määräysten noudattamattomuus
- Työstä kieltäytyminen
- Omien asioiden hoitaminen työajalla
- Luvattomat poissaolot

## Tahattomuus

- Työntekijä on huolimaton
- Puutteellinen ammattitaito
- Soveltumattomuus työhön
  - Sopeutumattomuus työyhteisöön
  - Työn suorittamista haittaavat työntekijän ominaisuudet
- Aikaansaamattomuus

# Mistä esihenkilölle tukea?

- Henkilöstöjohto
- Strategia
- Linjaukset, sisäiset käytännöt, prosessien toimivuus ja tietojärjestelmät
- Tieto ja koulutus
- Valmennus ja tsemppaus
- Linjajohto
- Tiedon jakaminen, viestintä
- Linjaukset toimialalla
- Henkinen tuki ja kannustus
- Vertaistuki: esimiesverkostot sisällä ja ulkona
- Keskustelufoorumit
- Kannustus
- Työnohjaus
- Mentorointi
- Lähijohtamisen Akatemia



**Kiitos!**

