



Suorituksen johtaminen etätyössä – Tapaustutkimus

Essi Salomaa

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Johtaminen ja henkilöstövoimavarat

Opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä Essi Salomaa
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Suorituksen johtaminen etätyössä – Tapaustutkimus
Sivu- ja liitesivumäärä 79 + 15
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten alaisen suoriutumista voidaan arvioida ja johtaa tilanteessa, jossa esihenkilön näkyvyys työntekoon on rajallinen etätyön vuoksi. Tutkimuksen kohteena oli suomalainen IT-alan asiantuntijaorganisaatio, jossa etä- ja hybridityö ovat vakiintuneet työskentelymalleiksi. Tutkimus pyrki lisäämään ymmärrystä niistä käytännöistä, toimintatavoista ja edellytyksistä, jotka tukevat onnistunutta suorituksen johtamista hajautetussa työympäristössä.</p> <p>Tutkimus pohjautui kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen suorituksen johtamisen prosesseista ja etätyön vaikutuksista johtamiseen. Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toimi opinnäytetyön tekijän kehittämä malli suorituksen johtamisen onnistumisesta etätyökontekstissa. Teoreettinen viitekehys kokoaa yhteen lähdekirjallisuuteen pohjautuen viisi toisiinsa kytkeytyvää elementtiä, jotka ovat monitasoinen vaikuttavuus, työntekijän toimijuus, organisaation tuki, esihenkilön rooli sekä etätyön erityispiirteet.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla ryhmähaastatteluilla esihenkilöiltä ja työntekijöiltä (N=13). Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin avulla, jonka avulla tunnistettiin suorituksen johtamiseen ja työn näkyvyyteen liittyviä merkitysrakenteita etätyöympäristössä.</p> <p>Tulokset osoittivat, että suorituksen johtamisen onnistuminen rakentuu useiden toisiaan täydentävien tekijöiden varaan. Keskeisiksi teemoiksi nousivat organisaation rakenteellinen ja strateginen tuki, luottamukseen perustuva vuorovaikutus, reilu ja monikanavainen palaute sekä jaettu toimijuus ja vastuu. Suorituksen johtaminen etätyössä edellyttää siirtymistä kontrolliin perustuvasta ohjauksesta kohti jatkuvaa dialogia, läpinäkyvyyttä ja vastuun jakamista.</p> <p>Tulosten perusteella laadittiin neljä kehitysehdotusta kohdeorganisaatiolle: 1) organisaation tavoitteiden näkyväksi tekeminen, 2) suorituksen johtamisen prosessin läpinäkyväksi tekeminen, 3) palautteenannon rakenteiden kehittäminen sekä 4) työntekijän toimijuuden vahvistaminen. Ehdotukset tukevat suorituksen johtamisen yhdenmukaisuutta, oikeudenmukaisuutta ja vaikuttavuutta sekä auttavat vahvistamaan organisaation oppimista ja luottamusta etätyökontekstissa.</p>
Asiasanat etätyö, hybridityö, suoriutuminen, johtaminen, suorituksen johtaminen

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kohdeorganisaatio.....	3
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	3
1.3	Raportin eteneminen.....	4
2	Teoreettinen viitekehys.....	6
2.1	Suorituksen johtamisen prosessi.....	6
2.1.1	Suorituksen määritelmä.....	7
2.1.2	Suoriutumisen arviointi.....	8
2.1.3	Suorituksen johtaminen.....	8
2.1.4	Suorituksen johtamisen historiaa.....	10
2.1.5	Suorituksen johtamisen neljä vaihetta.....	11
2.2	Suorituksen johtamisen keskeisimmät sidosryhmät.....	14
2.2.1	Johdon rooli suorituksen johtamisessa.....	14
2.2.2	Esihenkilön rooli suorituksen johtamisessa.....	15
2.2.3	Alaisen rooli suorituksen johtamisessa.....	18
2.2.4	HR:n rooli suorituksen johtamisessa.....	19
2.3	Suorituksen johtamisen käytänteitä.....	20
2.3.1	Performance Promoter Score.....	21
2.3.2	Suorituksen johtamisen käsitteellinen malli.....	21
2.4	Suorituksen johtaminen etätyössä.....	23
2.4.1	Suorituksen valvonta etätyössä.....	26
2.5	Opinnäytetyön tutkimuksen viitekehys.....	29
3	Menetelmät ja toteutus.....	33
3.1	Tutkimusote ja kohdeorganisaatio.....	33
3.2	Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu.....	34
3.2.1	Laadullinen tapaustutkimus.....	35
3.2.2	Aineistonkeruu puolistrukturoiduilla ryhmähaastatteluilla.....	36
3.3	Tutkimusprosessi.....	37
3.3.1	Haastattelukysymysten muodostaminen.....	37
3.3.2	Tutkimuksen toteutus ja otanta.....	39
3.4	Aineiston analyysi.....	41
3.4.1	Aineiston käsittely ja valmistelu analyysiin.....	41
3.4.2	Aineiston temaattinen analyysi.....	42
3.4.3	Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä.....	45
4	Tulokset.....	47

4.1	Teema 1: Suorituksen johtamisen rakenteelliset edellytykset	47
4.2	Teema 2: Luottamukseen perustuva vuorovaikutus	51
4.3	Teema 3: Reilu ja monikanavainen palaute	54
4.4	Teema 4: Jaettu toimijuus ja vastuu	58
5	Pohdinta	62
5.1	Tulosten yhteenveto ja teoreettinen pohdinta	62
5.1.1	Teema 1: Suorituksen johtamisen rakenteelliset edellytykset	63
5.1.2	Teema 2: Luottamukseen perustuva vuorovaikutus	64
5.1.3	Teema 3: Reilu ja monikanavainen palaute	65
5.1.4	Teema 4: Jaettu toimijuus ja vastuu	66
5.2	Johtopäätökset.....	67
5.3	Kehitysehdotukset	68
5.3.1	Kehitysehdotus 1: Organisaation tavoitteista näkyviä.....	69
5.3.2	Kehitysehdotus 2: Prosessit selkeiksi ja yhteisiksi.....	69
5.3.3	Kehitysehdotus 3: Palauterakenteiden kehittäminen	70
5.3.4	Kehitysehdotus 4: Työntekijän toimijuuden vahvistaminen	71
5.3.5	Yhteenveto	72
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	72
5.5	Oman oppimisen reflektointi	75
Lähteet	77
Liitteet	80
Liite 1.	Tutkimustiedote (FI & EN)	80
Liite 2.	Suostumuslomakkeet (FI & EN).....	84
Liite 3.	Ennakkomateriaali esihenkilöille (FI & EN) ja työntekijöille (FI)	86
Liite 4.	Haastatteluaineiston ehdokasteemat.....	92

1 Johdanto

Lisääntynyt etätyö on työelämän muutos, joka on tullut jäädäkseen (Gifford 2022, 105). Muutaman viime vuoden aikana, COVID-19 pandemian jälkilöylyissä, on mediassa keskusteltu sekä kansainvälisesti että Suomen markkinoilla siitä, voiko työntekijöitä enää ”pakottaa” toimistolle. (Cutter 25.5.2021; Närhi 4.11.2024; Virtanen 24.5.2022) Hybridi- ja etätyö alkoivat jo vuonna 2021 nostaa yrityksissä tarpeita kehittää työlle ja työnteolle uusia sääntöjä, joissa huomioitaisiin sekä toimistolle täysin tai osittain palaavat, että täysin etätöissä pysyvät työntekijät. Tuolloin esimerkiksi konsultti- ja tilintarkastusyhtiö PwC:n johtajat ilmaisivat huolensa siitä, että täysin etätyötä tekevät työntekijät saattaisivat jäädä urakehityksessään toimistolla työskentelevien varjoon, minkä vuoksi yrityksessä tunnistettiin merkitykselliseksi seurata työskentelymuodon yhteyttä esimerkiksi palkka- ja urakehitykseen (Cutter 25.5.2021). Hieman yli kolme vuotta myöhemmin, syyskuussa 2024, PwC kuitenkin ilmoitti muun muassa vaativansa Iso-Britannian henkilöstöään palaamaan työskentelemään toimistoilleen vähintään kolmena päivänä viikossa sekä alkavansa jopa seuraamaan heidän sijaintiaan varmistaakseen, että ohjeistusta noudatetaan (Royle 6.9.2024). Toki muutokselle PwC:n alkuperäisestä vuoden 2021 ajatuksesta on todennäköisesti monia syitä, mutta lähityöskentelyn vaatimus voi esimerkiksi osaltaan kertoa siitä, ettei yhdenvertaisuudesta huolehtiminen ollutkaan niin yksinkertaista etätyöastelemassa kuin alun perin ajateltiin.

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota voidaan tehdä varsinaisen työpaikan ulkopuolella, vaikka työtä voisi sen luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Etätyö perustuu yleensä vapaaehtoisuuteen ja yrityksessä sovittuihin sääntöihin, ja siihen liittyy yleensä tietotekniikan käyttö olennaisena osana työskentelyä. (Työsuojelu 13.3.2023; Tilastokeskus 2025.) Etätyön etuja työntekijälle ovat muun muassa sen sallima lisääntynyt työajan joustavuus, parempi mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, lisääntynyt työrauha sekä ajan ja rahan säästäminen työmatkoissa. Työnantajalle merkittävimpiä etätyön etuja ovat muun muassa toimitiloihin liittyvät kustannussäästöt sekä työpaikan houkuttelevuuden ja itsearvioidun työn tehokkuuden lisääntyminen. Lähityöllä tarkoitetaan työpaikalla läsnä tehtävää työtä (Työterveyslaitos 2025) ja se on käytännössä etätyön vastakohta.

Hybridityöllä puolestaan tarkoitetaan työn organisointitapaa, jossa pääasiassa yhdistellään kotoa tehtävää etätyötä ja päätyöpaikalla tehtävää lähityötä. Hybridityöhön viitattaessa ei siis viitata monipaikkatyöhön, missä työskentely voi tapahtua useammassa paikassa, kuten esimerkiksi työnantajan toisessa toimipisteessä tai asiakkaan luona, tai sellaisessa paikassa missä se milloinkin on perustelluinta työnantajan, työntekijän ja asiakkaan kannalta. (Työterveyslaitos 2025.) Termi ”hybridityö” nousi laajaan käyttöön etätyön lisääntyessä COVID-19-pandemian aikana, kun yritykset alkoivat pohtia työn järjestämisen tapoja kriisin jälkeen (Eurofound 2023, 1). Sittemmin

hybridityömalli on vakiintunut työskentelymallina erityisesti asiantuntijatöissä (Työterveyslaitos 2025).

Vaikka mielipiteitä etätyöstä on sekä puolesta että vastaan, vaikuttaa etä- ja hybridityön suosion kasvu pitkällä aikavälillä väistämättömältä. Enemmistö työnantajista odotti jo vuonna 2022 etätyön lisääntyvän ja hybridityön muodostuvan uudeksi normaaliksi. Esimerkiksi Yhdysvalloissa etätyön osuus kaikista työpäivistä nousi COVID-19 pandemian aikana 5 prosentista jopa 50 prosenttiin ja kyselytutkimusten mukaan pandemian päätyttyä etätyön määrän odotettiin vakiintuvan noin 20 prosenttiin. Iso-Britanniassa puolestaan 40 prosenttia työnantajista ennakoivat, että yli puolet henkilöstöstä tulee jatkossakin työskentelemään säännöllisesti etänä, kun vastaava osuus ennen pandemiaa oli vain 15 prosenttia. (Gifford 2022, 105-106.)

On myös ilmeistä, että monet työntekijät toivovat pysyvää etätyömahdollisuutta. Jo ennen pandemiaa etätyölle sekä muille joustavan työn muodoille – kuten liukuville työajoille ja lyhyemmille työviikoille – oli havaittavissa kysyntää. Vuonna 2019 Iso-Britanniassa tehdyn kyselytutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa työntekijöistä halusi työskennellä joustavasti jollakin sellaisella tavalla, joka ei sillä hetkellä ollut heille mahdollinen. Tarkemmin tarkasteltuna 49 prosenttia niistä, joilla ei ollut mahdollisuutta etätyöhön, toivoi saavansa sen vaihtoehdon käyttöönsä. Heinäkuussa 2020 toteutettu jatkokysely osoitti, että koronapandemian aikainen sulkutila (*lockdown*) vaikutti asenteisiin etätyötä kohtaan pääsääntöisesti myönteisesti: 60 prosenttia etätyötä tehneistä vastaajista ilmoitti olevansa tulevaisuudessa todennäköisemmin halukas pyytämään mahdollisuutta etätyöhön, kun taas vain viisi prosenttia koki sen epätodennäköisemmäksi. Etätyön koettu arvo työntekijäetuna voi olla myös huomattava – erään yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan työntekijät pitivät etätyömahdollisuutta keskimäärin 7–8 prosentin palkan arvoisena etuna. (Gifford 2022, 106.) Myös Georgen, Atwaterin, Maneethain ja Maderan (2022, 1, 6) tutkimus osoitti, että etätyöhön siirtymisen kokemus oli pääosin positiivinen, huolimatta siihen äkillistä ja suunnittelematonta siirtymistä pandemian aikana.

Etä- ja hybridityön yleistyminen on muuttanut sekä työn tekemisen tapoja, että odotuksia niin työntekijöitä kuin työnantajiakin kohtaan. Koska kyseessä on perustavanlaatuinen muutos tavassamme tehdä työtä, on sillä myös vaikutuksia keskeisiin henkilöstöjohtamisen ja -kehittämisen teemoihin, kuten oppimiseen ja kehittymiseen, organisaation tuottavuuteen, työkuormaan, toimivaan viestintään ja vuorovaikutussuhteisiin sekä erityisesti ihmisten johtamisen taitoihin. (Gifford 2022, 105.) Tilanne haastaa organisaatioita kehittämään johtamiskäytäntöjään, jotta työntekijöiden kokemus oikeudenmukaisuudesta, tuesta ja kehittymismahdollisuuksista voi säilyä työmuodosta riippumatta (Mabaso & Manuel 2024, 2).

Tässä kontekstissa suorituksen johtaminen nousee keskeiseksi ilmiöksi: miten varmistetaan, että työn tavoitteet, seuranta ja palaute toimivat aidosti myös silloin, kun työtä tehdään etänä tai muuten hajautetusti? Tulevaisuuden työn ollessa todennäköisesti yhä enemmän hybridi- ja etätyötä, on entistä tärkeämpää ymmärtää, miten tällaiset työskentelymallit vaikuttavat työntekijöiden työhön liittyviin tuloksiin siirryttäessä työskentelyssä uuteen aikakauteen. Ympäristön asettamista haasteista huolimatta organisaatioiden on ylläpidettävä ja vahvistettava suorituksen johtamisen käytäntöjään. (Mabaso & Manuel 2024, 2.)

1.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on lähes 20 vuotta toiminut suomalainen IT-konsultointiyritys. Yrityksen palveluihin kuuluvat muun muassa verkkokauppojen ja nettisivujen sekä muiden räätälöityjen digitaalisten palveluiden suunnittelu- sekä ohjelmistokehityspalvelut. Lokakuussa 2025 organisaatio työskenteli noin 90 henkilöä.

Kohdeorganisaation matriisirakenne ja laajasti vakiintunut etätyö ovat johtaneet siihen, että monilla esihenkilöillä on rajallinen näkyvyys alaisensa työhön. Tämä korostuu erityisesti teknologiaosastolla, jossa esihenkilöt eivät useinkaan työskentele samoissa projekteissa tai samoilla teknologioilla, ohjelmointikielillä ja kehyksillä (frameworkeillä) kuin alaisensa.

Pandemian jälkeen etätyöstä on puolestaan tullut organisaatiossa pysyvä käytäntö, ja arviolta 60–70 % henkilöstöstä työskentelee pääosin etänä. Työnantaja ei ole halukas vähentämään tämän työskentelytavan joustavuutta esimerkiksi vaatimalla säännöllisiä toimistopäiviä, sillä paikkariippumaton työ nähdään IT-alalla jo vakiintuneena normina. Joustavuuden vähentämisen arvioitaisiin lisäksi heikentävän organisaation houkuttelevuutta työntekijämarkkinoilla.

Kokonaisuutena siis etätyön pysyvyys sekä se, että esihenkilöt ja alaiset toimivat usein eri projekteissa ja erilaisten teknologioiden parissa, muodostavat merkittävän haasteen suorituksen johtamiselle. Näiden tekijöiden seurauksena esihenkilöiden on vaikea muodostaa kattavaa kokonaiskuvaa alaisensa työstä ja suoriutumisesta.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Esihenkilöiden rajallinen näkyvyys alaisensa työhön on herättänyt kohdeorganisaatiossa tarpeen vahvistaa suorituksen johtamisen käytäntöjä. Yrityksen esihenkilöt ovat toivoneet saavansa enemmän tukea ja ohjeistusta alaisensa suoriutumisen arviointiin erityisesti tilanteissa, joissa heidän mahdollisuutensa havainnoida työntekoa ovat luvussa 1.1. kuvatuista syistä rajalliset.

Tästä tarpeesta muodostui opinnäytetyön tutkimuksellinen lähtökohta. Tavoitteena oli tunnistaa sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkökulmasta keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat suorituksen johtamiseen etätyöympäristössä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa ymmärrystä niistä käytännöistä, toimintatavoista ja edellytyksistä, jotka tukevat onnistunutta suorituksen johtamista rajallisen näkyvyyden kontekstissa. Löydösten perusteella laadittiin kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia ja suosituksia siitä, miten suorituksen johtamisen käytäntöjä voidaan jatkossa vahvistaa ja kehittää yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta määriteltiin tutkimusongelma, joka rajasi ja ohjasi työn suuntaa. Sen ytimessä oli kysymys: *”Miten alaisen suoriutumista voidaan arvioida ja johtaa tilanteessa, jossa esihenkilön näkyvyys työhön on rajallinen etätyön vuoksi?”*

Tutkimuksessa painottui etätyön näkökulma sekä siihen kytkeytyvä työn näkyvyyden rajallisuuden ongelma. Tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

K1. Miten suoriutumista arvioidaan ja johdetaan kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä?

K2. Millaisia kriteerejä ja käytäntöjä voidaan hyödyntää, kun esihenkilön näkyvyys työn tekemiseen on rajallinen?

K3. Miten työntekijät ja esihenkilöt toivovat suoriutumisen johtamisen ja arvioinnin kehittyvän organisaatiossa rajallisen näkyvyyden kontekstissa?

Merkittävässä roolissa opinnäytetyössä on katsaus jo olemassa olevaan tutkimukseen aiheen ympäriltä. Tutkimuskatsauksen pohjalta muodostui opinnäytetyön tutkimuksen viitekehys ja käsitteellinen malli *”Suorituksen johtamisen onnistuminen etätyökontekstissa”*, joka on kuvattu luvussa 2.5.

Opinnäytetyö ja sen aihe palvelevat ennen kaikkea kohdeorganisaatiota ja sen esihenkilötyön kehittämistä, mutta tieto on hyödyllistä myös muille aloille ja organisaatioille, jotka kamppailevat samojen haasteiden kanssa etätyön aiheuttamien toimintaympäristön haasteiden ollessa universaali ilmiö.

1.3 Raportin eteneminen

Opinnäytetyön raportti etenee siten, että luvussa 2 muodostetaan tutkimuksen teoreettinen tausta ja käsitteellinen viitekehys. Luvussa tarkastellaan suorituksen johtamisen keskeisiä käsitteitä, teorioita ja aiempaa tutkimusta erityisesti etätyön kontekstissa. Luvussa 3 esitellään tutkimuksen

toteutus, mukaan lukien tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja analyysiprosessi. Luku 4 esittelee tutkimuksen keskeiset tulokset, ja luvussa 5 tuloksia tulkitaan ja arvioidaan suhteessa aiempaan tutkimukseen ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, kootaan yhteen johtopäätökset ja kehittämissuhteet sekä arvioidaan työn luotettavuutta ja tekijän oppimisprosessia.

2 Teoreettinen viitekehys

Organisaation ja työntekijöiden suoriutumisen mittaamista ja sen aktiivista johtamista organisaation vaikuttavuuden parantamiseksi pidetään nykyisin ratkaisevan tärkeänä organisaatioiden kehityksen ja selviytymisen kannalta. Suorituksen johtaminen käsittelee haastetta, jonka organisaatiot kohtaavat määritellessään, mitatessaan ja edistäessään työntekijöiden suoriutumista tavoitteenaan parantaa organisaation suoriutumista. Suorituksen johtaminen sisältää useita analyysitasoja ja liittyy selkeästi sekä strategisen henkilöstöjohtamisen että suorituksen arvioinnin teemoihin. (Den Hartog, Boselie & Pauwe 2004, 556-557.)

Etä- ja hybridityön vakiinnuttua työskentelymalleina asiantuntijatöissä (Työterveyslaitos 2025) suorituksen johtamisen käytännöt ovat muuttuneet (Mabaso & Manuel 2022, 1). Suorituksen johtaminen on siirtynyt kohti perusteellisempaa tavoitteiden asetantaa ja mittaamista. Tällä muutoksella suorituksen johtaminen on voinut siis keskittyä voimakkaammin tavoitteiden saavuttamiseen perinteisen työajan seurannan sijaan. (Mabaso & Manuel 2022, 1.)

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön aiheen ja tavoitteiden kannalta keskeiset näkökulmat, tutkimukset, mallit sekä käsitteet. Luvun lopussa muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelemalla suorituksen johtamista, siihen liittyviä rooleja sekä etätyön tuomia vaikutuksia ja näkökulmia.

2.1 Suorituksen johtamisen prosessi

Organisaatioissa suorituksen johtamiseen liittyy erilaisia termejä, kuten esimerkiksi tulospohjainen budjetointi, tavoitejohtaminen (*management by objectives*) tai tulospalkkaus. Alun perin tällaiset suorituksen johtamisen aloitteet korostivat tarvetta tehdä työntekijöiden suoriutumisesta näkyvää ja mitattavaa, jotta suoritusta voitaisiin johtaa paremmin. Sittemmin suorituksen johtaminen on kuitenkin alkanut merkitä enemmän kuin yksittäisten käytäntöjen luetteloa, jolla pyritään mittaamaan ja mukauttamaan työntekijöiden suoriutumista. Sen sijaan sitä pidetään integroituna prosessina, jossa esihenkilöt työskentelevät yhdessä työntekijöidensä kanssa asettaakseen odotuksia, mitatakseen ja arvioidakseen tuloksia sekä palkitakseen hyvästä suoriutumisesta. Prosessin tavoitteena on siis vaikuttaa työntekijöiden suoritusta parantavasti ja lopulta sen myötä vaikuttaa myönteisesti koko organisaation menestykseen. (Den Hartog et. al. 2004, 557.)

On selvää, että suorituksen johtamisen prosessi sisältää työntekijöiden työpanosten johtamista mitattujen suoriutumisen tulosten perusteella. Näin ollen, on ratkaisevan tärkeää määritellä, mitä pidetään hyvänä suoriutumisena ja miten hyvän suoriutumisen eri osa-alueita voidaan mitata.

Ilman tätä määritelmää on vaikeaa suunnitella toimivaa ja tehokasta prosessia suorituksen johtamiselle. (Den Hartog et. al. 2004, 557.)

2.1.1 Suorituksen määritelmä

Suoritus tai suoriutuminen (*performance*) on sekä moni- että poikkitasoinen ilmiö. Se esiintyy eri tasoilla (esim. yksilö, ryhmä, organisaatio) ja vaikka suoriutumisen mallit kullekin näistä tasoista eivät ole täysin identtisiä, ne ovat samankaltaisia, mikä viittaa siihen, että suoriutumista voidaan tarkastella monitasoisena kokonaisuutena. Suoriutuminen on myös poikkitasoinen käsite, sillä yhden analysoitavan tason suoriutuminen vaikuttaa myös muiden tasojen suoriutumiseen. Tällaiset vaikutukset voivat olla kaksisuuntaisia, eli esimerkiksi yksilön suoriutuminen voi vaikuttaa organisaation suoriutumiseen ja päinvastoin. (Den Hartog et. al. 2004, 560.)

Suorituksella voidaan tarkoittaa saavutettuja tuloksia ja tuotoksia, käyttäytymistä eli sitä, miten tulokset on saavutettu, tai näitä molempia yhdessä. Tuloskeskeisessä määritelmässä suoritus nähdään nimenomaan työn tuloksina - niiden voidaan nähdä muodostavan vahvimman yhteyden organisaation strategisiin tavoitteisiin, asiakastyytyväisyyteen ja taloudelliseen arvontuottoon. Käyttäytymiseen keskittyvässä määritelmässä taas suoriutumista tarkastellaan toimintana, joka liittyy organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tällaista toimintaa ja käyttäytymistä tehtäväkohtaisen osaamisen lisäksi ovat muun muassa organisaatiokansalaisuus (*organizational citizenship behaviour*), viestintäosaaminen, tiimin suorituksen tukeminen sekä yhteistyön ja johtamisen taidot. Myös innostus, omistautuneisuus ja sinnikkyys ovat tehtävästä riippumattomia käyttäytymismuotoja, jotka voivat edistää suoriutumista ja organisaation tehokkuutta. (Armstrong 2020, 140-141.)

Suorituksesta saadaan kattavampi kokonaiskuva, kun se määritellään sisältämään molemmat, sekä tulosten että käyttäytymisen näkökulmat. Kun viitataan henkilön hyvään suoriutumiseen, ei siis viitata ainoastaan siihen millaisia tuloksia henkilö saavuttaa, vaan myös siihen miten ne saavutetaan. (Armstrong 2020, 141.) Työsuorituksen mittaaminen edellyttää siis vähintään jonkin verran esihenkilön ja työntekijän välistä suoraa havainnointia ja vuorovaikutusta (Aguinis & Burgi-Tian 2021, 150).

Ennen kuin organisaatiossa siirrytään pohtimaan suorituksen johtamista, on tärkeää että työnantajalla on selkeä ajatus siitä, mitä suorituksen johtamisella halutaan saavuttaa – toiminnan fokus ja hyvän suoriutumisen kriteerit pitää siis olla määriteltynä. Avainkysymys, johon tulisi vastata ja joka auttaa näiden määrittelyssä on ”Mitä tuloksia halutaan nähdä, kun suorituksen johtamisen prosessit on implementoitu?” Selkeät tavoitteet ovat välttämättömiä kun suorituksen

johtamisen vaikuttavuutta halutaan mitata, sekä perustella siihen käytetyn rahan ja ajankäyttöä. (Ashdown 2014, 7.)

2.1.2 Suoriutumisen arviointi

Suuri osa suoriutumisen arviointia koskevasta tutkimuksesta juontaa juurensa työ- ja organisaatiopsykologiasta, jossa työntekijöiden suoriutumisen keskeisten osa-alueiden tarkka mittaaminen on muodostanut tärkeän tutkimusaiheen (Den Hartog et. al. 2004, 557-558). DeNisi & Murphy (2017, 421) määrittelevät suoriutumisen arvioinnin ”järjestelmäksi, jonka avulla organisaatio antaa jonkin ‘pisteytyksen’ ilmaistakseen kohdehenkilön tai -ryhmän suoriutumisen tason”. Fletcherin (2001, 473) mukaan suoriutumisen arviointi tarkoittaa ”toimintoja, joiden avulla organisaatiot pyrkivät arvioimaan työntekijöitä, kehittämään heidän osaamistaan, parantamaan suoriutumista ja jakamaan palkkioita”. Suoriutumisen arvioinnin tutkimuksessa tarkasteltavia aiheita ovat sekä sisältö (mitä arvioidaan) että arvioinnin prosessi (kuka arvioi ja miten se tehdään) organisaatioissa (Den Hartog et. al. 2004, 557-558).

Suoriutumisen arvioinnin avulla organisaatiot voivat paitsi seurata työntekijöiden osaamista ja kehittymistä, myös tukea suorituksen johtamisen kokonaisuutta. Arviointiprosessit tuottavat tietoa, joka palvelee niin yksilön kehityskeskusteluja kuin organisaation strategista henkilöstösuunnittelua. Suoriutumista koskeva tietoa ennen kaikkea data onkin välttämätöntä, jotta organisaatioissa voidaan tunnistaa ja sitouttaa huippusuoriutujat, joiden panokset ylittävät selvästi perustason työntekijöiden suoritukset. (Aguinis & Burgi-Tian 2021, 150.)

2.1.3 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisessa on kyse työntekijöiden suoriutumisen määrittelystä, mittaamisesta ja tukemisesta organisaation suorituskyvyn parantamiseksi (Mabaso & Manuel 2024, 3) ja se on keskeinen osa osaamisen ja kyvykkyyksien johtamista kaikenlaisissa ja -kokoisissa organisaatioissa läpi toimialojen (Ashdown 2014, 2). Aquinis ja Burgi-Tian (2021, 150) määrittelevät suorituksen johtamisen ”jatkuvaan prosessiksi, jossa yksilöiden ja työryhmien suoritusta tunnustetaan, mitataan ja kehitetään sekä linjataan organisaation tavoitteiden kanssa”. Suorituksen johtaminen koostuu useista tarkoituksista ja tekijöistä, jotka holistisesti johdettuna voivat johtaa tehokkaaseen ihmisten johtamiseen (Ashdown 2014, 2). Se auttaa viestimään ja vahvistamaan organisaation strategisia painopisteitä, tukee työntekijöiden kehitystä, mahdollistaa työvoiman suunnittelun ja laadun ylläpitämisen sekä kerää tietoa osaamisen johtamiseen liittyvän päätöksenteon tueksi (Aguinis & Burgi-Tian 2021, 150).

Suorituksen johtaminen pitää sisällään päivittäisen johtamisen sekä työntekijöiden tukemisen ja kehittämisen. Kaikkineen, se sisältää organisaation, osaston, tiimin ja yksilön tavoitteiden

asettamisen; suoriutumisen arviointijärjestelmien käytön; asianmukaiset palkitsemisstrategiat ja -järjestelmät; koulutus- ja kehittämisstrategiat sekä -suunnitelmat; palautteen, viestinnän ja valmentamisen (*coaching*); yksilöllisen urasuunnittelun; mekanismit suorituksen johtamisen järjestelmän ja toimenpiteiden tehokkuuden seuraamiseksi sekä jopa kulttuurin johtamisen. (Den Hartog et. al. 2004, 558.)

Suorituksen johtamisen määritelmä voi ja sen tuleekin vaihdella organisaatiokontekstin mukaan, johon se liitetään. Näitä voivat olla esimerkiksi yrityksen sektori, rakenne, koko, kulttuuri, strategia ja johtaminen, ja nämä kaikki tekijät yhdessä vaikuttavat suorituksen johtamisen luonteeseen. (Ashdown 2014, 2.) Järjestelmällinen suorituksen johtaminen tukee koko organisaation suorituskyvyn parantamista ja on elintärkeää kaikille organisaatioille, sillä hyvin toimiessaan se auttaa varmistamaan, että työntekijät tuottavat arvoa keskittymällä oikeisiin asioihin sekä toimivat parhaiden käytäntöjen mukaan (Mabaso & Manuel 2024, 3). Modernissa suorituksen johtamisessa esille nousee kaksi keskeistä teemaa: 1) suorituksen johtamisen kytkeminen organisaation strategisiin tavoitteisiin sekä 2) luottamukseen perustuva yhteistyösuhde esihenkilön ja alaisen välillä (Ashdown 2014, 6).

Ashdownin (2014, 2-3) mukaan tehokas suorituksen johtaminen tulisi voida nähdä näkymättömänä niin sanottuna ”punaisena lankana”, joka yhdistää organisaation perustehtävän eli mission yksilön suoriutumisen tavoitteisiin. Tehokkaassa suorituksen johtamisessa tulisi siis kyetä löytämään yhteys yksilön suoriutumisen ja organisaation tavoitteiden välille. Tällaisessa tilanteessa työntekijät voivat ymmärtää oman työpanoksensa vaikutuksen yrityksen missioon sekä sen visioon ja tavoitteisiin. Parhaimmillaan oman työn linkitys organisaation strategisiin tavoitteisiin voi lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota, työn merkityksellisyyden tunnetta sekä koetun arvostuksen tunnetta organisaatiossa. Valitettavan usein tämä näkymätön lanka ja yhteys organisaation tavoitteiden ja yksilön panoksen välillä on kuitenkin joko heikko tai puuttuu kokonaan, mikä voi vaikuttaa haitallisesti sekä yksilön että koko organisaation suoriutumiseen. (Ashdown 2014, 2-3).

Mitä tulee luottamukseen perustuvaan suhteeseen esihenkilön ja alaisen välillä, yhteisymmärrys ja yhteistyö ovat korvanneet kontrolliin perustuvan ajattelun suorituksen johtamisessa. Tällaista lähestymistapaa suorituksen johtamiseen kutsutaan ”erinomaisuuteen suuntautuneeksi” lähestymistavaksi (*excellence-oriented approach*), jossa suorituksen johtamisen painopiste on erinomaisuuteen pyrkimisessä sekä jatkuvassa parantamisessa ja kehittämisessä. Tavoitteille ei aseteta ylärajaa vaan sen sijaan yksilöitä rohkaistaan tavoittelemaan omaa korkeinta potentiaaliaan. Erinomaisuuteen suuntautuneen suorituksen johtamisen tavoitteena on luoda ympäristö, jossa työntekijöitä motivoidaan suoriutumaan, sitoutetaan erinomaisuuden tavoitteluun sekä varustetaan tarvittavilla tiedoilla ja taidoilla sen saavuttamiseksi. Lisäksi esihenkilöiden ohjaus

ja palaute ovat yhä tärkeässä roolissa suorituksen johtamisessa, mutta nykyään tunnistetaan laajasti, että myös työntekijän tulisi olla aktiivinen osapuoli ja tuoda oma panoksensa mukaan suorituksen johtamisen prosessiin. (Ashdown 2014,5, 13.)

2.1.4 Suorituksen johtamisen historiaa

Suorituksen johtamisen historia juontaa juurensa Taylorin ajatuksiin ja tieteellisen liikkeenjohdon koulukuntaan 1900-luvun alusta. Taylor uskoi, että tehokas suoriutuminen työssä onnistuu parhaiten työtehtävien tarkan suunnittelun, mitattavien tavoitteiden ja taloudellisten kannustimien avulla. Motivaation lähteenä nähtiin yksinkertaisesti olevan taloudellinen vaihtosuhte, jossa työntekijät suorittivat tehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti saadakseen mahdollisimman korkean palkan. Vaikka nykyään suorituksen johtaminen ymmärretäänkin monisyisempänä kokonaisuutena, tämä transaktiomainen ajatus suoriutumisesta on yhä nähtävissä joissain työtehtävissä ja -suhteissa. (Ashdown 2014, 3.)

Ihmissuhdekoulukunta toi 1920- ja 1930-luvuilla mukanaan uuden näkökulman, jossa ihmisten psykologiset ja sosiaaliset tarpeet nostettiin esiin. Kuuluisat Hawthorne-kokeet korostivat ihmissuhteiden merkitystä työpaikalla. Kokeet osoittivat esimerkiksi, kuinka ryhmäpaine voi vaikuttaa työntekijöiden suoritukseen enemmän kuin yksilölliset taloudelliset kannustimet, ja ne synnyttivät uusia ajatuksia sekä epävirallisten työryhmien merkityksestä suoriutumiselle, että esihenkilöiden keskeisestä roolista motivoinnissa ja suorituksen johtamisessa. (Ashdown 2014, 4.)

Ihmissuhdekoulukunnan vaikutuksesta huolimatta suurin osa aikaisista suoriutumisen johtamisen menetelmistä syntyi taylorismin pohjalta. Niin sanottu ansioperusteinen arviointi (*merit rating*), jossa työntekijän suoritusta arvioitiin rastituskaavakkeella tiettyjen ominaisuuksien tai piirteiden perusteella, oli suosittu suoriutumisen arvioinnin menetelmä Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa 1950- ja 1960-luvuilla. 1960–70-luvuilla taas suosituksi nousut tavoitteiden johtaminen (*MBO, management by objectives*) toi suorituksen johtamiseen mukaan selkeät tavoitteet sekä yhteisen sopimisen ja säännöllisen seurannan, jotka edelleen tänäkin päivänä ovat keskeisiä elementtejä suorituksen johtamisessa. MBO keskittyi kuitenkin liian puhtaasti mitattaviin ja määrällisiin asioihin suorituksen laadullisten näkökulmien kustannuksella sekä itse tuloksiin huomioimatta niiden saavuttamiseen käytettyä panosta. Nämä sekä mallin byrokraattisuus olivat merkittäviä tekijöitä MBO:n suosion hiipumisessa. (Ashdown 2014, 4-5.)

Suorituksen johtaminen nykyisessä muodossaan alkoi vakiintua vasta 1980-luvun puolivälin jälkeen, jolloin sen alettiin nähdä linkittyvän kaikkeen organisaation toimintaan, kattavan kaikki organisaation työntekijät sekä integroituvan olennaiseksi osaksi henkilöstöjohtamista. 2000-luvulla suorituksen arvioinnissa on asteittain siirrytty ylhäältä alas arvioivasta lähestymistavasta

ongelmanratkaisukeskeiseen lähestymistapaan, jossa sekä esihenkilö että työntekijä ovat aktiivisia osapuolia ja työskentelevät yhteistyössä suoriutumisen arvioinnissa ja tavoitteiden asetannassa. (Ashdown 2014, 5.)

2.1.5 Suorituksen johtamisen neljä vaihetta

Armstrongin (2020, 142) mukaan systemaattisen suorituksen johtamisen tulisi prosessina jäsentää viisi osa-aluetta, joiden uskotaan olevan tarpeellisia suorituskyvyn parantamiseksi. Nämä osa-alueet ovat 1) yksilöllisten/henkilökohtaisten tavoitteiden sopiminen, 2) näiden tavoitteiden linjaaminen yhteensopiviksi organisaation tavoitteiden kanssa, 3) suorituksen suunnittelu tavoitteiden saavuttamiseksi, 4) edistymisen tarkastelu ja arviointi, ja 5) yksilöiden osaamisen kehittäminen.

Näihin kaikkiin osa-alueisiin tulisi myös sisältyä jatkuva palautteenanto ja dialogi suoriutumisesta esihenkilön ja alaisen välillä (Ashdown 2014, 6; Mabaso & Manuel 2022, 10). Kun organisaatiossa pohditaan suorituksen johtamisen kokonaisuutta, on edellä mainitut osa-alueet syytä pyrkiä huomioimaan. Suorituksen johtamisen kokonaisuuden ei kuitenkaan tulisi pyrkiä olemaan liian kontrolloiva, vaan sen tulisi toimia esihenkilön ja alaisen välillä yhteistyötä edistävänä systeeminä. Suurin osa työntekijöistä kaipaa työssään ohjausta, vapautta sekä rohkaisua - eivät lisättyä kontrollia. Suorituksen johtamisen järjestelmää tulisi siis käyttää työntekijän tilanteen kontrollointiin vain poikkeustapauksissa. (Armstrong 2020, 142.)

Armstrong (2020, 142) on mallintanut teoksessaan, kuinka suorituksen johtamisen tulisi toimia jatkuvasti kehittyvänä prosessina. Syklimäinen prosessi on kuvattu alla olevassa kuvassa 1. Kuten myös Armstrong, vastaavanlaista johtamisen kehittämisen sykliä on mallintanut myös Ashdown, tunnistaa suorituksen johtamisen vaiheiksi suorituksen suunnittelun, toiminnan, seurannan ja arvioinnin. (Ashdown 2014, 71-72.)

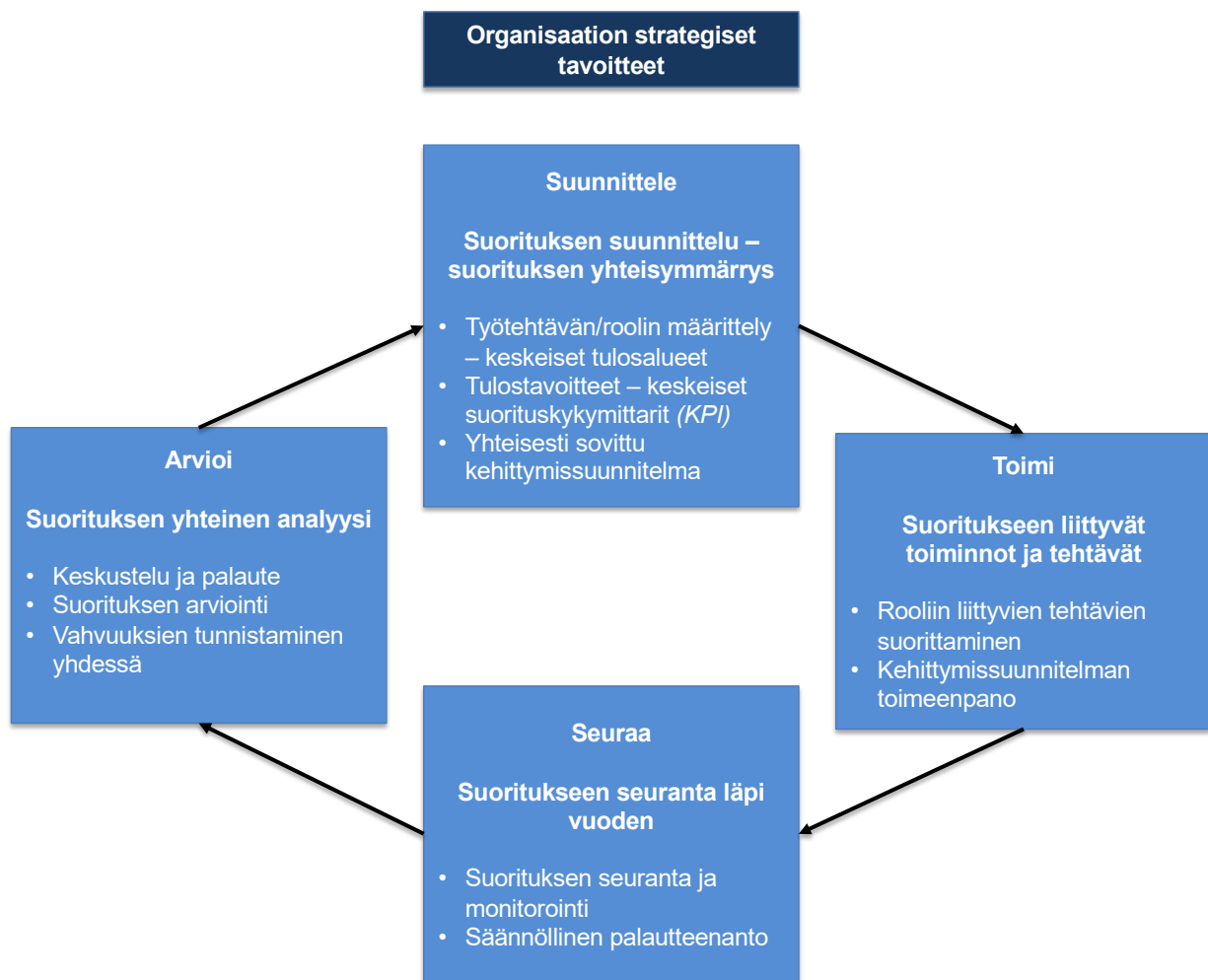
Syklin ensimmäisen vaiheen eli suoriutumisen suunnittelun tulisi olla linjassa organisaation yleisten tavoitteiden kanssa ja perustua tehtävänkuvaukseen. Suunnitteluvaiheessa, yhdessä esihenkilön ja alaisen kesken, sovitaan yksilöllisistä tavoitteista ja suoriutumisen mittareista sekä asetetaan aikataulu tavoitteiden saavuttamiselle. Yhteisymmärrys on tässä vaiheessa ratkaisevassa asemassa – odotusten ja tavoitteiden on oltava selkeästi ymmärrettäviä. Työntekijän aktiivinen osallistuminen suunnitteluvaiheessa tarjoaa arvokasta näkökulmaa siihen, mitä tulisi tavoitella ja mitä on realistista saavuttaa. Työntekijän osallistaminen prosessin suunnitteluvaiheeseen vahvistaa myös työntekijän sitoutumista prosessiin, lisäten omistajuuden tunnetta prosessista. (Armstrong 2020, 142; Ashdown 2014, 72-73.)

Kun tavoitteista on sovittu, seuraa toinen ja varsinainen työn tekemisen vaihe eli toiminta yhdessä luodun suunnitelman mukaisesti. Esihenkilön rooli tässä vaiheessa riippuu työntekijästä ja tämän tehtävästä. On tärkeää, että esihenkilö on riittävän tavoitettavissa ja tarjoaa jatkuvaa valmennusta (*coaching*) ja palautetta. Myös muut tiimin jäsenet tai kollegat voivat tukea työntekijää, ja esihenkilön tulisi mahdollistaa ja edistää tätä yhteistyötä. (Armstrong 2020, 142; Ashdown 2014, 73.)

Syklän kolmannen vaiheen eli seurannan osalta työntekijän suoriutumista seurataan työn edetessä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tässä vaiheessa suoriutumisen mittaaminen, tiedon kerääminen ja säännöllinen palautteenanto ovat keskeisessä roolissa. Tavoitteena ei ole vain tunnistaa mahdollisia puutteita, vaan nostaa esiin myös työntekijän onnistumisia ja vahvuuksia. Kokonaisvaltainen arviointi tukee sekä palautteen antamista että ammatillista kehittymistä. Seuranta on tärkeää myös toimintaympäristön jatkuvan muutoksen vuoksi – aiemmin sovitut tavoitteet voivat menettää merkityksensä tai toteuttamiskelpoisuutensa nopeastikin, ja tällaisiin muutoksiin on tärkeää reagoida ajoissa. (Armstrong 2020, 142; Ashdown 2014, 73.)

Syklän neljäs ja viimeinen vaihe on arviointi. Vaikka suoriutumista tulisi arvioida jatkuvasti, prosessiin kuuluvat myös säännölliset, usein virallisemmat arviointi- tai kehityskeskustelut, joiden ei tarvitse välttämättä liittyä aina palkitsemiseen. Arviointikeskustelujen tavoitteena on tukea tavoitteiden saavuttamista tunnistamalla tarvittavat toimenpiteet työn edetessä, mikä edellyttää avointa ja rehellistä vuoropuhelua esihenkilön ja alaisen välillä. Esihenkilön tulee kannustaa työntekijää arvioimaan paitsi omaa suoriutumistaan, myös antamaan palautetta siitä, kuinka hyvin esihenkilö tukee tätä tavoitteidensa saavuttamisessa. (Armstrong 2020, 142; Ashdown 2014, 73.)

Kuvan 1 malli antaa ihanteen suorituksen johtamisen järjestelmästä. Suorituksen johtamisen sykli tukee jatkuvaa parantamista ja kehittymistä jatkuvan arviointiprosessin kautta, jossa kerätään tietoa tulevan suoriutumisen kehittämisen tueksi (Ashdown 2014, 73-74). Kuitenkin, jos mallia yritetään soveltaa liian tarkasti, pyrkien kattamaan jokainen mallin osa-alue yksityiskohtaisesti, voi mallin soveltamisesta tulla liian monimutkaista. Tämä voi johtaa haluttomuuteen hyödyntää ja käyttää mallia kunnolla. Lisäksi siirtyminen organisaation tavoitteista yksilön tavoitteisiin sujuvasti on todellisuudessa vaikeampaa kuin malli antaa oletuksena ymmärtää. Usein organisaation strategiset tavoitteet eivät esimerkiksi ole välttämättä riittävän selkeästi määriteltyjä tai ne ovat liian kaukana yksittäisen työntekijän työstä, jotta ne voitaisiin kääntää yksilötason tavoitteiksi. (Armstrong 2020, 142-143.)



Kuva 1. Suorituksen johtamisen sykli (mukaillen Armstrong 2020, 142)

Suorituksen johtamisen syklisyyden lisäksi suorituksen johtamisen kokonaisuutta suunnitellessa on syytä muistaa, että sen toimivuus on sidoksissa kontekstiin, jossa sitä sovelletaan. Esimerkiksi organisaatio voi soveltaa erillisiä, mutta toisiinsa liittyviä prosesseja, joita sovelletaan eri tavoin paikallisten olosuhteiden ja henkilöstötasojen mukaan. Jotkut organisaatiot myös hylkäävät byrokraattisen, keskitetysti ohjatun ja yhtenäisen suorituksen johtamisen järjestelmän mallin, sen sijaan hyväksyen erilaisten lähestymistapojen tarkoituksenmukaisuuden eri organisaation osissa ja eri kohderyhmille. Myös toiminnan luonne, organisaation rakenne sekä kulttuuri ovat esimerkkejä tällaisista kontekstuaalisista tekijöistä. (Armstrong 2020, 142-144.)

Työntekijän näkökulmasta tehokkaan suorituksen johtamisen mallin tulisi varmistaa, että työntekijä ymmärtää oman työnsä vaatimukset ja merkityksen organisaatiolle, on motivoitunut, saa tukea ja palautetta kehittyäkseen, omaa tarvittavat kyvykkyudet saavuttaakseen tavoitteensa sekä saa panoksestaan oikeudenmukaisen palkkion ja ansaitsemansa tunnustuksen. Lisäksi osana suorituksen johtamista työntekijöiden tulisi saada vastaukset myös kolmeen ydinkysymykseen:

mitä organisaatio heiltä odottaa, miten he tällä hetkellä suoriutuvat ja miten he voivat edelleen kehittyä erityisesti omassa työympäristössään. (Ashdown 2014, 7-8.)

2.2 Suorituksen johtamisen keskeisimmät sidosryhmät

Viimeisen reilun vuosikymmenen aikana suoriutumisen johtaminen on muuttunut työnantajan kontrollista kohti kumppanuutta, jossa työnantaja ja työntekijä jakavat vastuun vaaditun suoritustason saavuttamisesta. Työntekijällä on vastuu osallistua aktiivisesti työnsä tavoitteiden määrittelyyn ja tarvittavan suoriutumistason tunnistamiseen sekä pyrkiä jatkuvaan kehittymiseen. Suoriutumisen johtaminen ei siis ole enää ”työntekijälle tehtävä” asia, vaan työntekijän rooli on olla aktiivinen osallistuja, joka tuo oman panoksensa mukaan suorituksen johtamisen prosessiin. Jotta työntekijät, ja erityisesti uransa alkuvaiheessa olevat, voisivat toimia suorituksen johtamisessa aktiivisina osallistujina, tarvitsevat he organisaatiolta tukea varmistamaan, että heillä on itsevarmuus ja kyvykkyyt osallistua suorituksensa kehittämiseen. (Ashdown 2014, 10.)

Historiallisesti on myös vakiintunut käsitys, että arviointi- ja suoriutumisen johtaminen ovat pääasiassa organisaation HR-toiminnon vastuulla. Nykyään kuitenkin vallitsee laaja yksimielisyys siitä, että vaikka HR:llä on keskeinen rooli suoriutumisen johtamisessa, sen toteuttamisen vastuu jakautuu laajasti eri sidosryhmille organisaatiossa. (Ashdown 2014, 11.)

On tärkeää tunnistaa, että eri suorituksen johtamisen prosessiin osallistuvilla sidosryhmillä voi olla keskenään erilaisia näkökulmia ja intressejä prosessia kohtaan. Esimerkiksi ylimmän johdon näkökulmasta suorituksen johtamisen odotetaan tukevan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista kun esihenkilöitä taas voi kiinnostaa enemmän arjen operatiivinen sujuvuus sekä alisuoriutumiseen puuttuminen. HR-osasto puolestaan tarkastelee sekä liiketoiminnan tarpeita että hyvien käytäntöjen toteutumista, pyrkien varmistamaan oikeudenmukaisuuden ja johdonmukaisuuden koko organisaatiossa, kun taas yksittäiset työntekijät todennäköisesti keskittyvät omaan rooliinsa, palkitsemiseen ja henkilökohtaisiin kehittymismahdollisuuksiin. Nämä erilaiset näkökulmat ja intressit voivat luoda haasteita suoriutumisen johtamisen prosessien suunnittelulle ja toteutukselle. Siksi on tärkeää tunnistaa eri sidosryhmien odotukset ja näkemykset, jotta sitoutumista prosessiin voidaan vahvistaa. (Ashdown 2014, 12.)

2.2.1 Johdon rooli suorituksen johtamisessa

Organisaation ylin johto on yksi keskeisimmistä sidosryhmistä suorituksen johtamisessa. Johdon aktiivinen sitoutuminen ja osallistuminen suorituksen johtamiseen on laajasti tunnistettu yhdeksi suorituksen johtamisen onnistumisen kannalta kriittisimmistä tekijöistä. Jotta suorituksen johtaminen olisi aidosti vaikuttavaa, toivottujen käyttäytymismallien on näytävä esimerkkinä juuri

ylimmältä johdolta, muuten niitä on vaikea juurruttaa syvemmälle organisaatioon. (Ashdown 2014, 9-10.)

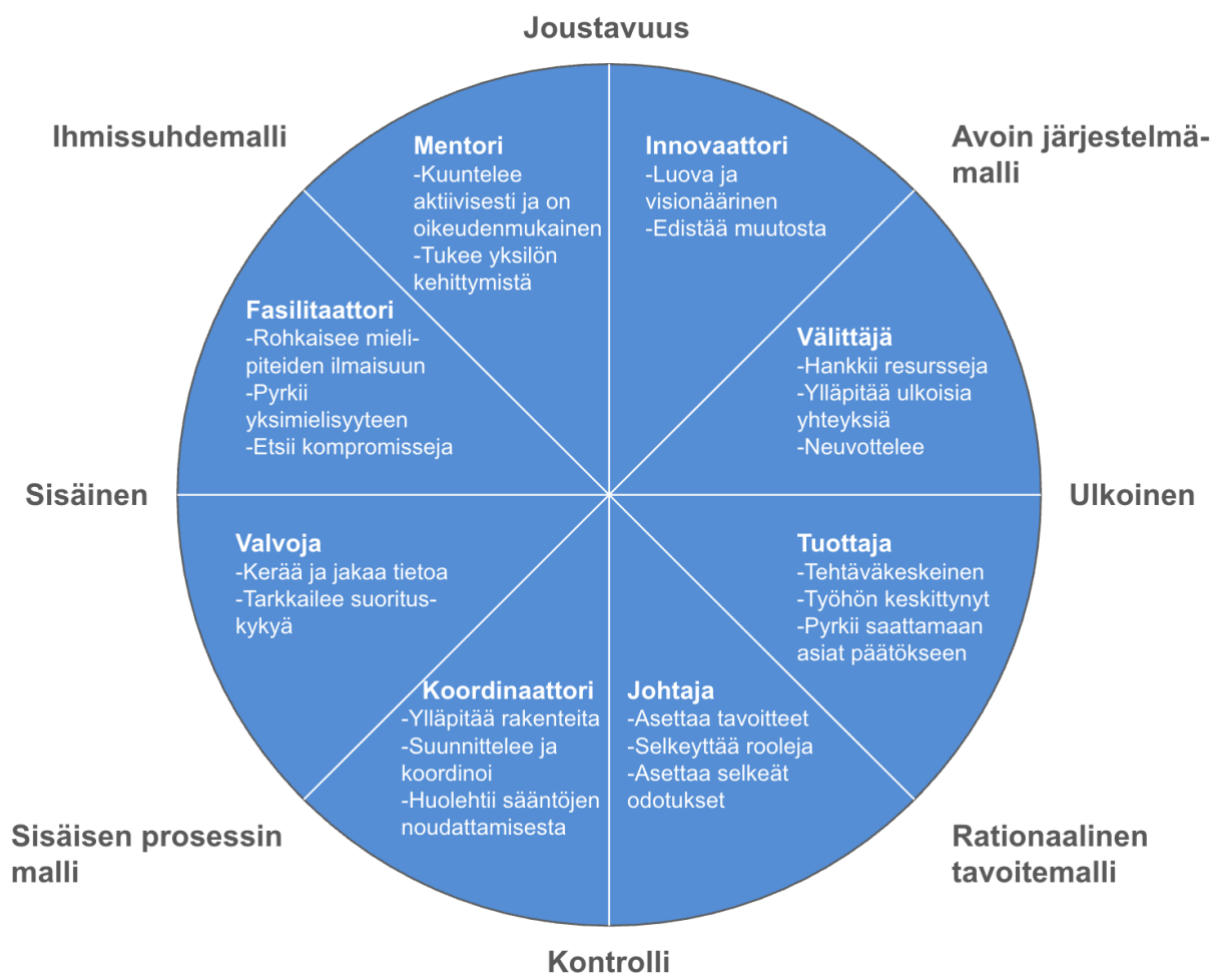
Kaikki työntekijät voivat tuottaa arvoa ja ylimmän johdon vastuulla on tämän arvon tunnistaminen ja vahvistaminen. Vaikka yksilön kehittyminen on tärkeää, kuuluu myös yksilön sopeutumisensa tiimiin ja organisaatiokulttuuriin johdon vastuulle. Usein juuri tässä onnistuminen toimii lähtökohtana paremmalle suoriutumiselle ja tuloksille. Ylimmän johdon vastuulla on myös varmistaa, että organisaation tarkoitus viestitään selkeästi ja että siihen liittyvä luottamus vahvistuu koko henkilöstön keskuudessa. Työntekijöiden on ymmärrettävä koko organisaation, oman yksikkönsä ja oman roolinsa kokonaisvaltainen tarkoitus – sekä se, miten nämä yhdessä tuottavat arvoa. Oli kyseessä sitten palvelua tarjoava tai tuotteita myyvä organisaatio, on tärkeää, että kaikilla on yhteinen käsitys siitä, mitä organisaatio tavoittelee. Yhteinen tarkoitus luo synergiaa tuottavaa suoriutumista, joka voi olla tarttuvaa, luovaa ja voimakasta sekä edistää parempaa koko organisaation suorituskykyä. (Ashdown 2014, 17.)

Keskeinen haaste työntekijöiden johtamisessa etätyössä, ilman fyysistä läsnäoloa, vaatii johtamistaitoja, jotka ovat vaikeita eivätkä synny luontaisesti tai usein sisälly liike-elämän koulutukseen tai organisaatioiden sisäisiin koulutusohjelmiin (Ashkenas 12.3.2025). Uudistuneessa toimintaympäristössä johtajien on kyettävä mukauttamaan johtamistyyliään ja arvioimaan valmiuttaan omaksua uusia ajattelutapoja samalla, kun he tukevat innovatiivisia ideoita, jotka johtavat parempiin tuloksiin (Palmucci, Giovando & Vincurova 2024, 2455). Etätyöympäristössä johtajien on muun muassa löydettävä uusia tapoja rakentaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria, tukea ihmissuhteiden ja yhteyden rakentumista henkilöstössä, hallita sosiaalista eristäytyneisyyttä ja mielenterveyden haasteita, varmistaa prosessien sujuva yhteensovittaminen (Ashkenas 12.3.2025), sekä edistää muutosta, innovointia ja henkilökohtaista kehittymistä rohkaisemalla tiimin jäseniä kasvamaan, kehittymään ja saavuttamaan täyden potentiaalinsa (Palmucci, Giovando & Vincurova 2024, 2455).

2.2.2 Esihenkilön rooli suorituksen johtamisessa

Esihenkilöllä on keskeinen rooli työn tukemisessa, mahdollistamisessa ja sellaisen työympäristön luomisessa, jossa työntekijä todennäköisemmin motivoituu suoriutumaan hyvin. Suorituksen johtaminen on esihenkilön tärkeä työkalu, jonka avulla voidaan edistää työntekijöiden suoriutumista tehokkaan viestinnän, tuen sekä luottamukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen perustuvan ilmapiirin kautta. (Ashdown 2014, 10.) Tehokkaan esihenkilön ja johtajan tulisi myös kyetä muokkaamaan käyttäytymistään ja rooliaan aina tilanteeseen sopivasti (Kashive et al. 2021, 280).

Denisonin, Hooijbergin ja Quinnin (1995) viitekehys jakaa esihenkilön roolit kahdeksaan eri osa-alueeseen, pohjaten Quinnin jaotteluun kontrollin ja joustavuuden dimensioiden välillä, sekä Denisonin jaotteluun sisäisen ja ulkoisen ympäristön dimensioiden välillä (Denison et al. 1995, 6-8; Kashive et al. 2021, 280). Puolet rooleista kuvaavat rooleja, joita esihenkilön tulee omaksua sopeutuakseen ulkoiseen ympäristöön (innovaattori, välittäjä, tuottaja ja johtaja) kun taas toinen puoli keskittyy rooleihin, joita tarvitaan sisäisen ympäristön ylläpitämiseksi (mentori, fasilitaattori, valvoja ja koordinaattori), kuten kuvassa 2 esitetään. Kuva havainnollistaa myös, kuinka eri roolit sijoittuvan edellä mainittuihin dimensioihin (stabiilitetti/kontrolli vs. joustavuus ja sisäinen vs. ulkoinen) nähden.



Kuva 2. Esihenkilön roolit (mukailten Denison et al. 1995, 6-8; Kashive et al. 2021, 280)

Tarkasteltaessa lähemmin **sisäiseen ympäristöön liittyviä rooleja**, esihenkilön tehtävänä on erityisesti huolehtia työskentelyn vakaudesta, yhteisistä pelisäännöistä ja yksilöiden kehittämisestä. Seuraavaksi käydään läpi näitä rooleja ja niihin liittyviä haasteita erityisesti etätyön kontekstissa.

On syytä huomioida Denisonin (et al. 1995) lähtökohtainen oletus, että esihenkilön rooliin olennaisena kuuluu tiimien johtaminen, mikä näkyy viitekehyksessä olennaisesti.

Valvojan roolissa esihenkilön tulee hallita alaisilleen ja tiimilleen saatavissa olevaa tietoa. Esihenkilöt tai tiiminvetäjät seuraavat päivittäisiä tehtäviä ja ohjaavat tiimin suoriutumista, tuoden tiimiin vakautta ja jatkuvaa ohjausta. Tämä voi olla erityisen haastavaa etätyökontekstissa, jossa tiimit toimivat fyysisesti hajautetusti, mikä saattaa johtaa tiedon jakamisen puutteeseen. Tällöin esihenkilön roolina ei olekaan ainoastaan seurata tiimin tai alaisensa toimintaa, vaan myös kannustaa heitä itse seuraamaan omaa työskentelyään tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Kashive et al. 2021, 281.)

Koordinaattorin rooli liittyy tehtävien jatkuvuuden varmistamiseen, mikä edellyttää tiimin jäsenten aktiivista osallistumista. Tiimin jäsenten tulisi toimia yhdessä, kuunnellen toisiaan ja pyrkien yhteistyöhön tehtävien sujuvuuden varmistamiseksi. Etätiimeissä koordinaattorin roolissa toimiminen voi olla erityisen haastavaa tiimin jäsenten usein työskennellessä itsenäisesti. Esihenkilön tulee myös kyetä sujuvasti koordinoimaan tiimin jäsenten välillä, rakentaa tiimille yhteisiä normeja ja arvoja sekä viestiä niitä tiimille johdonmukaisesti. (Kashive et al. 2021, 281.)

Mentorin roolissa esihenkilön tulee tukea alaisen jäsenten oppimista ja kehitystä, tarjoten heille samalla tukea, ymmärrystä ja empatiaa. Mentorin roolissa esihenkilön tulisi olla kiinnostunut edistämään tiiminsä hyvinvointia sekä luomaan arvostavaa ja tukea tarjoavaa työympäristöä. Esihenkilön tulisi myös auttaa määrittelemään tiimin jäsenten eri roolit, sekä pyrkiä kompensoimaan fyysisen yhdessä työskentelyn vähyyttä rakentamalla hyviä suhteita alaisensa kanssa. (Kashive et al. 2021, 281.)

Fasilitaattorin roolissa esihenkilön tehtäviin ei kuulu vain ratkaista konflikteja ja pyrkiä luomaan tiimiin koheesiota, vaan myös fasilitoimalla pyrkiä saavuttamaan yksimielisyys tiimissä, keskustellen kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Mahdollisimman kattava tiedon jakaminen ja dokumentointi voivat auttaa välttämään konfliktitilanteita, jotka usein johtuvat nimenomaan rajallisesta tiedon jakamisesta aiheutuvista väärinymmärryksistä tiimin jäsenten välillä. (Kashive et al. 2021, 281.)

Ulkoisia esihenkilön rooleja tarkasteltaessa korostuu erityisesti kyky navigoida organisaation ulkopuolisessa toimintaympäristössä, mikä vaatii esihenkilöltä sekä joustavuutta että kyvykkyyttä vastata nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. (Kashive et al. 2021, 281.)

Innovaattorin rooli sisältää ulkoisen ympäristön tarkkailun mahdollisten ulkoisten uhkien ja kriisien varalta, sekä luovan ajattelun näihin muutoksiin sopeutumiseksi. *Välittäjän* roolissa esihenkilön

tehtävänä on puolestaan ylläpitää yhteyttä ulkomaailmaan sekä neuvotella ja hankkia oikeat resurssit vahvan toiminnan perustan rakentamiseksi. (Kashive et al. 2021, 281.)

Tehtäväkeskeisissä esihenkilön rooleissa keskitytään puolestaan ulkoiseen ympäristöön ja kontrolliin. *Tuottajan* roolissa esihenkilön tehtävä on auttaa alaisiaan ja tiimiläisiään tavoitteiden saavuttamisessa ja tuottavuuden parantamisessa esimerkiksi ajan- ja stressinhallinnan keinoin. *Johtajan* roolissa esihenkilön tehtävänä puolestaan on selkeyttää odotuksia, luoda toiminnalle visio ja tavoitteet sekä suunnitella ja järjestellä toimintaa. (Kashive et al. 2021, 281.)

On syytä muistaa, että tyytyväisyys suorituksen johtamisen prosesseihin, erityisesti kehityskeskusteluihin, lisääntyy organisaatiossa merkittävästi silloin, kun esihenkilöt ottavat prosessin aidosti omakseen, ovat siihen sitoutuneita eivätkä suorita sitä vain muodollisena velvollisuutena. Kuten kaikkien muidenkin henkilöstön johtamiseen liittyvien toimintojen toteuttamisessa, myös suorituksen johtamisen onnistuminen vaikeutuu merkittävästi jos esihenkilöt eivät ole sitoutuneita sen toteuttamiseen. Tässä kohtaa, jälleen kerran, korostuu tärkeys määritellä selkeästi tulokset ja lisäarvo, joita suorituksen johtamisen prosesseilla tavoitellaan. Jos esimerkiksi arviointi- tai kehityskeskustelun toteuttamista pyydetään vain jotta HR saa rastin ruutuun prosessin toteuttamisen merkiksi, on vaikeaa nähdä sen olevan kiireisten esihenkilöiden prioriteettilistan kärjessä. (Ashdown 2014, 10.)

Esihenkilöiden ei siis tulisi nähdä suorituksen johtamista vuosittain tai puolivuositain tapahtuvana arviointikeskusteluna, vaan suorituksen johtamisen tulisi muodostua säännöllisistä keskusteluista ja edistymisestä kohti asetettuja tavoitteita. Erityisesti etätyöntekijöitä johtavien esihenkilöiden tulee luoda suorituksen johtamiseen käytäntöjä, jotka sisältävät säännöllisiä keskusteluja tiimin ja yksittäisten työntekijöiden kanssa. Esihenkilön aktiivisen kuuntelun taidot myös korostuvat tilanteissa, joissa keskusteluja käydään virtuaalisesti eikä esihenkilöllä ole mahdollisuutta normaalisti havainnoida keskustelukumppaninsa elekieltä. Aktiivisella kuuntelemisella tarkoitetaan sekä huomion kiinnittämistä siihen mitä sanotaan, että herkkyyttä sille, mitä jätetään sanomatta. (Mabaso & Manuel 2024, 5.)

2.2.3 Alaisen rooli suorituksen johtamisessa

Kuten aiemmin mainittiin, modernissa suorituksen johtamisessa tunnustetaan työntekijän velvollisuus toimia aktiivisena osapuolena suorituksen johtamisen prosessissa ja organisaatio velvollisuus tukea työntekijää tässä roolissa (Ashdown 2014, 10). Kaikkien organisaation tasojen työntekijöillä on myös vastuu hyödyntää teknologiaa ja tunnistaa keinoja oppimisensa ja kehittymisensä edistämiseksi (Yarberry & Sims 2021, 240).

Useat tekijät ja kontekstit vaikuttavat organisaatiotason suoriutumisen johtamiseen (Ashdown 2014, 2), ja sama pätee myös yksilön suoriutumiseen (Armstrong 2020, 141). Armstrongin (2020, 141-142) mukaan yksilön suoritukseen vaikuttavat viisi tekijää:

1. yksilö itse, joka tarvitsee oikean tason tietoja ja taitoja, motivaatiota sekä sitoutumista suoriutuakseen tehokkaasti,
2. yksilön työtehtävä, joka on suunniteltava siten, että se antaa mahdollisuuden käyttää ja kehittää yksilön taitoja, sekä tarjoaa tarkoituksenmukaisen vapauden työn tekemiseen,
3. yksilön esihenkilö, jonka tulee tarjota johtajuutta ja tukea, sekä toimia tarvittaessa valmentajana ja mentorina,
4. yksilön työryhmä tai tiimi, jonka jäsenillä on vahva myönteinen tai kielteinen vaikutus yksilön asenteisiin, käyttäytymiseen ja suoritukseen, ja
5. organisaatio, jonka tulee tarjota vaikuttava, yhdistävä visio sekä ylläpitää työympäristöä ja -järjestelmiä, jotka mahdollistavat yksilön ja tiimien korkean suorituskyvyn.

2.2.4 HR:n rooli suorituksen johtamisessa

Henkilöstöjohtamisen toiminnan asiantuntijana HR voi tarjota osaamista ja asiantuntemusta suorituksen johtamiseen. Hyödyntämällä tehokkaasti IT-ratkaisuja suoriutumisen johtamisen tukena HR:n tulisi pystyä neuvomaan tehokkaiden ja toimivien käytäntöjen ja menettelytapojen laadinnassa. Lisäksi HR:n tehtävänä on tarjota toimiva viitekehys (*framework*) tai rakenne, jonka puitteissa suoriutumista voidaan jatkuvasti johtaa tehokkaasti. Sekä prosessien suunnittelun että esihenkilöiden ja työntekijöiden tukemisen kautta HR:llä on tärkeä rooli suoriutumisen johtamisen kehittämisen varmistamisessa. HR:n tehtävänä on edistää koulutuksen, oppimisen, valmennuksen ja urakehityksen avulla organisaation henkilöstön taitojen, tiedon ja asenteiden kehittymistä, jotta henkilöstö pystyy tukemaan organisaation tulevaa menestystä. (Ashdown 2014, 11.)

Työntekijöiden puolestapuhujana HR:n tulee varmistaa, että työntekijöiden ääni tulee kuuluvaksi suorituksen johtamisen prosesseissa. Työntekijöille ei anneta vain mahdollisuutta tulla kuulluiksi, vaan heille tarjotaan myös tuki ja kehitys, jotta he voivat osallistua itsevarmasti aktiivisena toimijana suorituksen johtamisen prosessiin. Työntekijöiden puolestapuhujan roolissa HR:llä on myös vastuu varmistaa suorituksen johtamisen menettelyjen oikeudenmukaisuus niin prosessien kuin tulostenkin osalta, sekä tunnistaa mahdolliset esteet, jotka saattaisivat rajoittaa monimuotoisuuden edistämistä suorituksen johtamisen prosesseissa. Tätä yhteistyötä HR tekee sekä ylimmän johdon että esihenkilöiden kanssa. (Ashdown 2014, 11.)

Strategisena kumppanina HR:n on myös tehtävä yhteistyötä ylimmän johdon kanssa varmistaakseen, että suorituksen johtaminen tukee organisaation strategisia tavoitteita ja arvoja.

Kuten ylimmän johdonkin, myös HR:n on toimittava organisaatioissa haluttujen käyttäytymismallien esimerkkinä ja suoriutumisen johtamisen roolimallina. (Ashdown 2014, 11-12.)

2.3 Suorituksen johtamisen käytänteitä

Vaikka suorituksen johtaminen nähdään usein pelkkänä vuosittaisena arviointikeskusteluna, sen vaikuttavuus rakentuu jatkuvalle ja sykliselle prosessille, jota tukevat tietyt tunnistetut periaatteet. Onnistuneissa organisaatioissa suorituksen johtaminen on johdonmukaisesti linjassa strategisten tavoitteiden kanssa, se perustuu avoimeen yhteistyöhön ja kulttuuriin, jossa luottamus, kehittävä palaute ja esihenkilöiden sitoutuminen ovat keskiössä sekä se koskee kaikkia organisaatiotasoja kytkeytyen osaksi muuta henkilöstöjohtamista. (Ashdown 2014, 75-78.)

Suorituksen johtamisen keskeisiä periaatteita ovat prosessin selkeä tarkoitus ja arvon tunnistettavuus –työntekijöiden sitoutumista on vaikea saavuttaa ilman yhteistä ymmärrystä prosessin hyödyistä. Ylimmän johdon näkyvä osallistuminen puolestaan vahvistaa viestiä siitä, että kyseessä on koko organisaation arvostama toiminta. Samalla korostuu esihenkilöiden omistajuus: HR voi tukea asiantuntemuksellaan, mutta suorituksen johtamisen prosessin onnistuminen edellyttää, että esihenkilöt ovat mukana jo suunnitteluvaiheessa ja saavat riittävän tuen, koulutuksen ja ajan prosessin käytännön toteutukseen. Suorituksen johtamisen tulisi myös koskea koko henkilöstöä riippumatta hierarkiatasosta, ja jokaiselle tulisi tarjota mahdollisuus palautteen saamiseen ja antamiseen, myös vertaisille ja ylöspäin. (Ashdown 2014, 75-78.)

Tärkeää on myös, että työntekijöiden yksilötason tavoitteet ovat kytköksissä organisaation strategisiin tavoitteisiin ja että suorituksen johtaminen on yhteensovitettu muiden HR-käytäntöjen kanssa osaksi kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamista. Prosessin tulisi perustua vuorovaikutteisuuteen työntekijän ja esihenkilön välillä eikä pelkkään vaatimuksiin perustuvaan ohjaukseen, sillä työntekijöiden valtuuttaminen, motivointi ja työn merkityksen ymmärtäminen tukevat suoriutumista. Avoimuuteen ja luottamukseen perustuva organisaatiokulttuuri taas on edellytys rakentavalle palautekeskustelulle ja organisaation tulee tarjota riittävät resurssit, kuten työkalut, osaamisen kehittäminen ja ennen kaikkea aika, jotta esihenkilöt voivat onnistua tehtävässään. (Ashdown 2014, 75-78.)

Suorituksen johtamisen tulee myös suuntautua tulevaisuuteen ja kehittymiseen: vaikka mennyttä arvioidaan, pääpainon tulisi olla oppimisessa ja kasvussa. Parhaisiin käytäntöihin kuuluu prosessin jatkuva seuranta ja arviointi sekä ymmärrys siitä ettei tehokas suorituksen johtaminen ole pelkkä yksittäinen tapahtuma vaan jatkuva kehityskeskustelujen ja molemmin puolisen palautteenannon prosessi, joka mukautuu yksilön kokemusten ja tarpeiden mukaan. (Ashdown 2014, 75-78.)

2.3.1 Performance Promoter Score

Aguinis ja Burgi-Tian (2021) loivat Performance Promoter Scoren, uuden suorituksen johtamisen työkalun, vastaamaan koronapandemian aikana syntyneeseen tarpeeseen ylläpitää suorituksen johtamisen käytänteitä toimintaympäristön haastavassa muutoksessa. Työkalun kriteereiksi asetettiin, että sen tulisi mitata oikeita asioita, olla yksinkertainen, olennainen, informatiivinen, mukautuva, kattava ja selkeä. Keskeiseksi haasteeksi nousi kysymys: *Miten suoriutumista voidaan mitata käyttäen mittaria, joka täyttää nämä kriteerit?* Mittarin tuli olla helppokäyttöinen, tiivis ja sovellettavissa organisaation eri toimintoihin ja hierarkiatasoille. Ennen pandemiaa käytössä olleet arviointilomakkeet eivät usein vastanneet näitä vaatimuksia, sillä ne olivat liian pitkiä ja työläitä täyttää. Poikkeusoloissa yksinkertaisuus ja mukautuvuus nousivat entistäkin keskeisemmiksi vaatimuksiksi työkalun muotoilussa. (Aguinis & Burgi-Tian 2021, 151-152.)

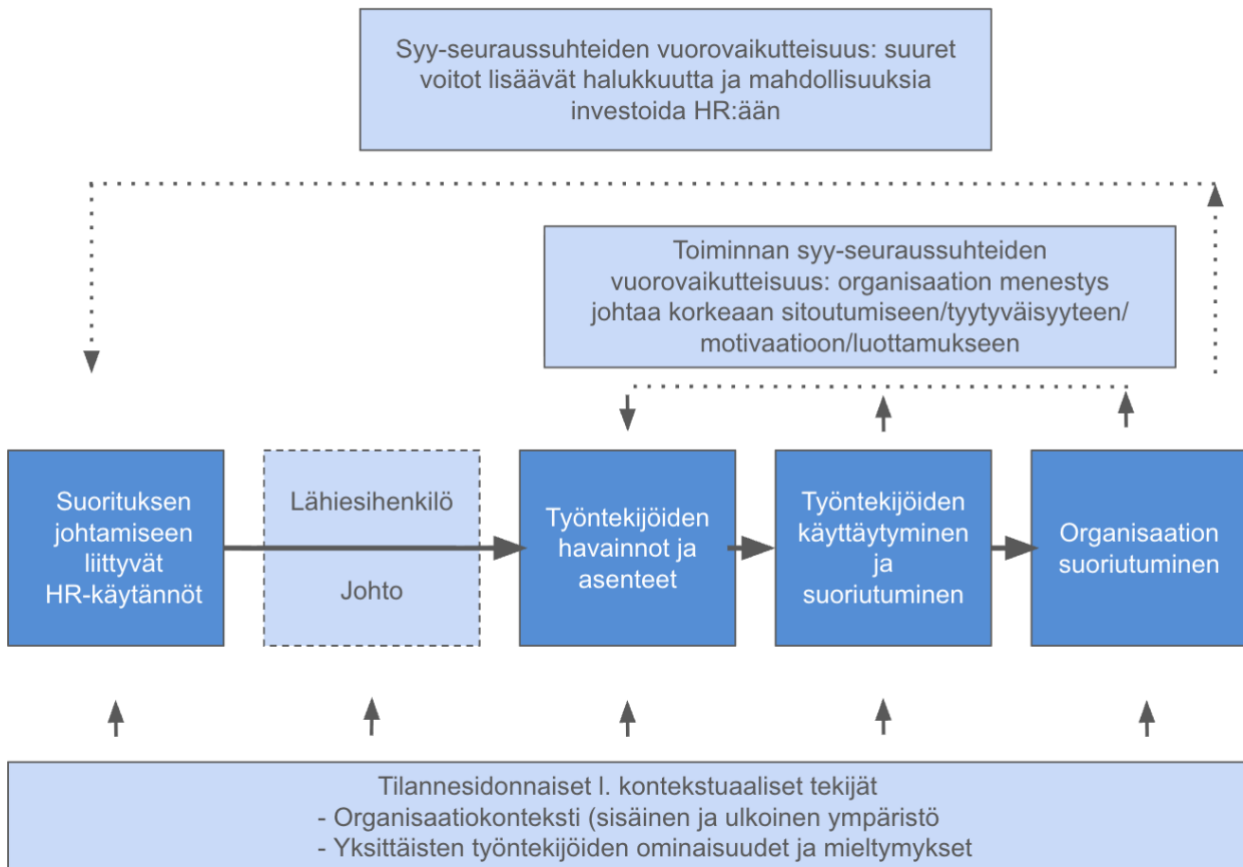
Performance Promoter Score on helppokäyttöinen, nopeasti täytettävä ja helposti skaalattava. Sitä voidaan soveltaa erilaisiin työrooleihin ja kaikilla organisaation tasoilla, ja se tarjoaa yhdenmukaiset arviointikriteerit eri tiimien, toimintojen ja maantieteellisten alueiden välillä. Standardointi mahdollistaa vertailun eri yksiköiden välillä ja tukee yhdenvertaista arviointia. PPS:ää voidaan käyttää niin yksilöiden, tiimien ja organisaatioidenkin suoriutumisen mittaamiseen. Se perustuu Net Promoter Scoren (NPS) malliin ja koostuu kolmesta kysymyksestä: 1) Kuinka todennäköisesti suosittelet työskentelyä henkilön/tiimin/yksikön kanssa kollegalle tai ystävälle, 2) Miksi annoit kyseisen arvosanan ja 3) Mitä vaadittaisiin, että nostaisit arvosanaa yhdellä pisteellä. (Aguinis & Burgi-Tian 2021, 152.)

Keskeinen ero NPS:n ja PPS:n välillä on mittauksen kohde ja käyttötarkoitus. NPS mittaa asiakkaiden uskollisuutta yritystä kohtaan, kun taas PPS mittaa työntekijöiden kokemaa yhteistyön ja suoriutumisen laatua. Performance Promoter Score on myös sisällöllisesti kattava, sillä se huomioi sekä tehtäväkohtaisen suoriutumisen että kontekstuaalisen suoriutumisen eli aiemmin mainitun organisaatiokansalaisuuden (Armstrong 2020, 140-141), jolla tarkoitetaan esimerkiksi työntekijöiden aloitteellisuutta, kollegoiden tukemista tai kykyä tuoda uusia ideoita – asioita, jotka eivät välttämättä näy työkuvauksissa tai perinteisissä mittareissa, mutta jotka korostuvat erityisesti kriisitilanteissa. Näin Performance Promoter Score tarjoaa kokonaisvaltaisemman kuvan työntekijän vaikutuksesta organisaatioon kuin monet perinteiset mittarit. (Aguinis & Burgi-Tian 2021, 152.)

2.3.2 Suorituksen johtamisen käsitteellinen malli

Den Hartogin, Boselien ja Pauwen (2004, 562-563) käsitteellinen suorituksen johtamisen malli (kuva 3) ehdottaa suorituksen johtamiseen liittyvien yhdenmukaisten HR-käytäntöjen

kokonaisuudella olevan vaikutus työntekijöiden havaintoihin, käsityksiin ja asenteisiin, ja että lähiesihenkilöt näyttelevät keskeistä roolia näiden käytänteiden toimeenpanossa. Työntekijöiden havainnot ja asenteet vaikuttavat heidän suoriutumiseensa, mikä puolestaan vaikuttaa organisaation suoriutumiseen. Malli käsittelee myös toiminnan syy-seuraussuhteiden vuorovaikutteisuutta ja joitain tilannesidonnaisia tekijöitä.



Kuva 3. Suorituksen johtamisen käsitteellinen malli (mukaillen Den Hartog et al. 2004, 562)

Den Hartogin ja kumppaneiden malli ehdottaa suorituksen johtamiseen yleistä prosessia, johon sisältyy eri vaiheita, mutta se ei tarkemmin määrittele kaikkia näissä vaiheissa tapahtuvia prosesseja tai toimenpiteitä. Mallissa korostuvat työntekijöiden havainnot, toiminnan syy-seuraussuhteiden vuorovaikutteisuus sekä lähiesihenkilöiden ja johtajien rooli. (Den Hartog et al. 2004, 562, 567.)

Mallissa esihenkilöt ovat keskeisiä suorituksen johtamisen toteuttajia, heidän toimintansa vaikuttaessa suoraan työntekijöiden havaintoihin, sitoutumiseen, motivaatioon ja luottamukseen. HR voi kehittää monipuolisia työkaluja ja käytäntöjä, mutta niiden todellinen vaikutus riippuu siitä, kuinka johdonmukaisesti, oikeudenmukaisesti ja taitavasti esihenkilöt niitä toteuttavat ja käyttävät. Esihenkilöt vaikuttavat suoraan siihen kuinka heidän alaisensa suhtautuvat hyvään suoriutumiseen

ja suorituksen johtamiseen arviointikeskusteluiden, tavoitteiden asettamisen ja palautteen antamisen laadulla. Lisäksi esihenkilöt tehtävään mallissa kuuluu luoda mahdollisuuksia työntekijöidensä kehittymiselle ja rakentaa ilmapiiriä, jossa hyvä suoriutuminen korostuu. Myös siis Den Hartogin et al. (2004) mallissa esihenkilön osaaminen, oikeudenmukaisuus ja suhde alaisiinsa ovat ratkaisevassa asemassa suorituksen johtamisen onnistumisessa. (Den Hartog et al. 2004, 563.)

Työntekijöiden omat havainnot ja asenteet puolestaan vaikuttavat siihen, kuinka he tulkitsevat ja kokevat HR-käytännöt, joiden tarkoitus on yleensä toimia organisaation aikomuksia viestivinä ”signaaleina” työntekijöiden suuntaan. Tulkinnat muovautuvat yksilöllisten erojen ja reaktioiden pohjalta, joihin voivat vaikuttaa muun muassa yksilön aiemmat kokemukset, uskomukset tai esimerkiksi rekrytointiprosessin aikana annetut lupaukset. Nämä liittyvät psykologisen sopimuksen käsitteeseen, joka kuvaa työntekijän uskomusta vastavuoroisesta veloitteesta hänen ja organisaation välillä. Psykologisen sopimuksen rikkominen voi johtaa esimerkiksi luottamuksen menettämiseen ja sitoutumisen heikkenemiseen ja erilaisilla psykologisilla sopimuksilla ”varustetut” työntekijät voivat reagoida muutoksiin ja psykologisen sopimuksen rikkomisiin eri tavoin. Samoin yksilölliset erot työsuhteessa voivat vaikuttaa tuloksiin, kuten sitoutumiseen ja suoriutumiseen, työntekijän odotusten täytymisen sekä yksilön ja organisaation yhteensopivuuden (*person-organisation fit*) alueilla. (Den Hartog et al. 2004, 564.)

Viimeisenä, Den Hartogin et al. suorituksen johtamisen käsitteellisessä mallissa korostetaan toiminnan syy-seuraussuhteen vuorovaikutteisuutta. Esimerkiksi HR-käytäntöjen ja suoriutumisen välinen suhde on kaksisuuntainen: HR-käytännöt voivat parantaa organisaation tuloksia, mutta yhtä lailla hyvä taloudellinen ja toiminnallinen menestys luo puolestaan edellytykset investoida HR-käytäntöihin. Tämä näkyy myös muilla organisaation tasoilla, kuten työntekijätasolla – hyvä suoriutuminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen, luottamukseen ja motivaatioon, mutta näiden henkilökohtaisten motivaation osatekijöiden lisäksi organisaation menestys yleensä myös motivoi työntekijöitä. Esimerkiksi hyvä suoriutuminen vaikuttaa sitoutumiseen yhtä paljon kuin päin vastoin. (Den Hartog et al. 2004, 564-565.)

2.4 Suorituksen johtaminen etätyössä

Etätyön lisääntyessä entisestään ja tullessa työskentelyn uudeksi normiksi, on tärkeää ymmärtää miten esihenkilöt kokevat uuden roolinsa suorituksen arvioijina hybridi- ja etätyöympäristössä. Etätyö edellyttää korkeampaa luottamuksen tasoa esihenkilön ja alaisen välillä suoran kontrollin vähentyessä, jolloin suorituksen johtaminen perustuu tulosten johtamiseen eikä suoraan valvontaan. Luottamus onkin etätyökontekstissa keskeinen suorituksen johtamisen mahdollistaja. Yleisesti ottaen suorituksen johtamisen tavoitteen nähdään siirtyvän kohti tulosperusteisuutta, sillä

esihenkilöiden tulisi johtaa tuotoksia ja tuloksia (*results and outputs*) enemmän kuin panoksia (*inputs*). Käytännössä tämä tarkoittaa siirtymistä ajanhallinnasta projektien hallintaan, joka johtaa siihen että esihenkilöiden tulisi keskustella alaistensa kanssa tulostavoitteista, sopia niistä ja mitata niitä asianmukaisella tavalla. (Mabaso & Manuel 2024, 2-4.)

Georgen, Atwaterin, Maneethain ja Maderan (2022, 2) tutkimus osoittaa, että yli puolet työntekijöistä on kokenut pysyvään etätööhön siirtymisen myönteisenä ja positiivisella tavalla mullistavana kokemuksena ja toivoo voivansa jatkaa etätöyöskentelyä. Poikkeavia vastauksia ja etätöyöskentelyyn tyytymättömiäkin vastauksia tuli tutkimuksessa toteutettuun kyselyyn (George et al. 2022, 2), mikä korostaa tarvetta yksilölliselle tarkastelulle sen osalta, millainen työskentelyn malli parhaiten kunkin yksilön työssä suoriutumista tukee. Tästäkin syystä on olennaista tutkia etätöyön vaikutuksia luottamukseen, viestintään ja yhteistyöhön. (Mabaso & Manuel 2024, 2.)

Etä- ja hybridityömallissa työntekijöillä on usein enemmän autonomiaa, jolloin tehokas suoriutuminen perustuu vahvemmin sisäiseen motivaatioon ja organisaation tavoitteiden kanssa linjassa olemiseen pelkän ulkoisen valvonnan sijaan (Mabaso & Manuel 2024, 3). Työntekijöille annetun päätäntävällän lisääminen etätöyössä mahdollistaa heidän kehittymisensä siten, että he pystyvät paremmin sietämään työn kasvavaa intensiteettiä. Vahvempi hallinnan tunne omasta työstä sekä työn joustavuus johtivat tutkimuksen mukaan työntekijöiden lisääntyneeseen vastuuntuntoon, eikä etätöyöskentely siis vähentänyt heidän kokemustaan ”tilivelvollisuudesta” työnantajaa ja työtä kohtaan. Vaikka työnantajan voikin olla joskus vaikea luottaa siihen, että työntekijät tekevät työnsä ilman suoraa valvontaa, kontrollin luovuttaminen voi siis itse asiassa lisätä työkykyä ja tehokkuutta. (George et al. 2022, 7.) Myös esimerkiksi Bartsch, Weber, Büttgen ja Huber (2020, 71) havaitsivat tutkimuksessaan, että yksilön autonomia itse asiassa edisti yksilön omaa johtamiskäyttäytymistä ja vaikutti positiivisesti suoraan työsuoritukseen.

Mabaso ja Manuel (2024) tutkivat kuinka esihenkilöt olivat muokanneet suorituksen johtamisen käytäntöjään työn muututtua pääasiassa hybridi- ja etätöyöskentelyksi, pyrkien samalla ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia suorituksen johtamisen käytännöistä. Heidän tutkimuksessaan korostui useampi teema, joista tärkeimpiä olivat jatkuvan vuoropuhelun ja kommunikaation tärkeys, luottamus esihenkilön ja alaisen välillä sekä selkeät suorituksen odotukset ja tavoitteet. (Mabaso & Manuel 2024, 1; 7-10.)

Jatkuvan vuoropuhelun tulisi Mabason ja Manuelin mukaan sisältää keskustelemisen suorituksen odotuksista ja tavoitteista sekä jatkuvan palautteen antamisen. Myös säännölliset palaverit tiimin kesken nähtiin olennaisen tärkeinä hyvälle suoriutumiselle etätöyössä, tiimipalavereissa tärkeimpinä keskustelunaiheina ollen työn tilannestatusten läpikäynti, sekä keskustelu työn tärkeydestä ja mahdollisista haasteista työn etenemiselle. Tutkimuksessa haastatellut osallistujat kokivat, että

kommunikointi virtuaalisesti toimi yhtä tehokkaasti kuin kasvotusten paikan päälläkin käyty keskustelu. Tärkeintä oli siis vain löytää aikaa sekä oikeat alustat ja tavat kommunikoida etäyhteyksin. (Mabaso & Manuel 2024, 1; 7-10.) Toistuva ja jatkuva palaute ei myöskään ainoastaan tue työntekijöiden ammatillisen kehittymisen jatkuvuutta, vaan myös vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja psykologista turvallisuutta (Aguinis & Burgi-Tian 2021, 150, 156).

Suoriutumisen tavoitteiden selkeä ja tarkka kuvaaminen sekä viestintä olivat Mabason ja Manuelin tutkimuksessa myös yksi olennainen edellytys hyvälle suoriutumiselle etätyössä. Jatkuva keskustelu ja palautteenanto työntekijän suoriutumisesta nähtiin edellytykseksi, jotta työntekijän on mahdollista päästä näihin tavoitteisiin ja odotuksiin. Säännöllinen etenemisen seuranta auttoi myös varmistumaan siitä, että asiat etenevät aikataulussa. (Mabaso & Manuel 2024, 4.)

Työntekijän näkyvyys, eli se, miten heidän tekemisensä huomataan organisaatiossa valtaapitävien silmissä, riippuu suuresti työntekijän sijainnista suhteessa esihenkilöön ja johtajiin. Samassa tilassa työskenteleminen esihenkilön kanssa lisää todennäköisyyttä, että ponnistelut ja saavutukset tunnustetaan. Toimistolla näkyvät työntekijät saavat useammin tunnustusta projekteistaan ja heidän panoksensa huomioidaan myös, vaikka esihenkilö työskentelisi etänä. Etätyössä työntekijän omat työpanokset jäävät usein huomaamatta ja tunnustus kohdistuu eniten niille, jotka fyysisesti käyvät toimistolla. (Mortensen & Haas, 24.2.2021)

Kaikki työntekijät eivät puolestaan ole yhtä taitavia toimimaan etätyöasetelmassa tai tuomaan omaa työtään näkyväksi. Hybridi- ja etätyöasetelmassa tärkeäksi osoittautuu tämänkin vuoksi esihenkilön ja alaisen välinen luottamus. Mikäli luottamusta ei ole, nousee työntekijöille paine tuoda työtään entistä voimakkaammin näkyväksi, mikä voi lisätä kokemusta liiallisesta alaisen työn kontrolloinnista (*mikromanageeraamisesta*). (Mabaso & Manuel 2024, 4.)

Lisäksi Mabason ja Manuelin (2024) mukaan esihenkilöiden tulisi antaa selkeää ja suoraa palautetta alaistensa työn laadusta, mitä alaiset tutkitusti arvostivat. Jatkuva ja suora palaute edistää myös läpinäkyvyyttä esihenkilön ja työntekijän välillä, mikä auttaa välttämään yllätyksiä suorituksen johtamisen prosessissa. Saadessaan esihenkilöiltään suoraa palautetta, työntekijät kokevat helpommaksi myös ottaa esiin mahdollisia myöhemmin ilmeneviä haasteita. Työntekijät todennäköisemmin myös hyväksyivät ja kokivat esihenkilönsä arvioinnin tyydyttävänä, kun he kokivat esihenkilöllään olevan tarkka käsitys heidän suoriutumisestaan, ja esihenkilön ollessa aidosti kiinnostunut heidän työstään ja heidän työskentelynsä tukemisesta. (Mabaso & Manuel 2024, 4, 11.)

Työn lisääntyneeseen tuottavuuden sekä luovuuden kokemukseen etätyössä positiivisesti vaikuttivat George et al. (2022) tutkimuksessa organisaation missio ja sen vahva viestintä, yksilön

omat arvot ja henkilökohtaiset vahvuudet sekä sosiaalinen tuki. Myös työn intensiteetin kasvu etätyössä vaikutti positiivisesti työn tuottavuuden ja merkityksellisyyden kokemukseen: tuottavuus ja luovuus paranivat, kun yksilöt kokivat työnsä ja organisaationsa liittyvän merkityksellisesti elämäänsä, mutta vain, jos he pystyivät samalla säilyttämään rajat työn ja muun elämänsä välillä. Tämän rajan asettaminen etätyön yleistyttyä on osoittautunut haastavaksi ja George et al. (2022) näkivät tutkimustulostensa pohjalta organisaatioille ilmeisenä prioriteettina myös tukea etätyötä tekeviä työntekijöitään näiden rajojen asettamisessa ja ylläpitämisessä. (George et al. 2022, 2-7.)

Etätyöhön liittyy muitakin haittapuolia kuin työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, kuten eristäytyneisyyden tunne, vaikeudet kollegoiden välisessä viestinnässä, suurempi tarve itsekurille sekä riippuvuus henkilökohtaisista resursseista. Näkyvimpiä etätyön myötä lisääntyneitä haasteita ovat yksinäisyys ja loppuun palaminen, ja vähemmän näkyvämpiä taas kommunikaation ja tiedonjaon määrän ja laadun heikentyminen sekä liiallinen ja turhien virtuaalipalaverien pitäminen. Hiljaisen tiedon jakaminen on vähentynyt epämuodollisten keskusteluiden jäätyä etätyössä pois, näiden ollessa kuitenkin merkityksellisessä roolissa ihmssuhteiden rakentamisen ja ideoiden jakamisen kannalta. (Mabaso & Manuel 2024, 2.) Esihenkilöiden ja johtajien tulisi siis tarkoituksellisesti ja tietoisesti käydä keskusteluita alaistensa kanssa myös etätyöympäristössä, kuunnellen ja kehittäen tapoja alaistensa onnistumista tukeakseen. Virtuaalisetkin tapaamiset ovat tärkeitä eikä niissä tulisi rajata vuorovaikutusta vain työasioihin, vaan myös esihenkilön ja alaisen välisen yhteyden vahvistamiseen ja kuulumisten vaihtoon. (Ashkenas 12.3.2025.)

Tutkimuksensa pohjalta George et al. (2022, 7-8) suosittelevat, että esihenkilöiden tulisi etätyön kontekstissa kiinnittää huomionsa ensisijaisesti alaistensa työn tuloksiin, ei työajan käyttöön. Heidän tehtävänä on tukea alaisiaan selkeiden rajojen luomisessa työn ja vapaa-ajan välille, vahvuuksien tunnistamisessa sekä organisaation tarkoituksen ja työn merkityksen ymmärtämisessä. Vaikka esihenkilö ei näkisi etätyöntekijöitään päivittäin, on tärkeää muistaa, että nämä vastaavat yhtä lailla liiketoiminnan jatkuvuudesta ja tarvitsevat kannustusta, tukea ja huolenpitoa.

2.4.1 Suorituksen valvonta etätyössä

Monet organisaatiot ovat turvautuneet osana suorituksen johtamistaan hyvin tunkeileviin valvontateknologioihin, jotka muun muassa seuraavat tuottavuusmittareita, kuten näppäinten painalluksia, hiiren liikkeitä ja internetin käyttöä, tallentavat ja ottavat kuvakaappauksia työntekijöiden näytöistä ja jopa biometristen älytunnisteiden avulla seuraavat työntekijöiden sijaintia ja liikkeitä. Harvard Business Review'n mukaan näitä työkaluja käyttää arviolta noin 80 % amerikkalaisista yrityksistä, mikä on lisännyt työntekijöiden kokemaa stressiä, hämärtäen

suorituksen johtamisen ja digitaalisen valvonnan välistä rajaa sekä herättäen vakavia huolia yksityisyydestä ja luottamuksesta työpaikalla. (Hamrick, Thiel, Zafar, LePine & Wesson 12.2.2025.)

Vaikka valvontatyökalujen väitetään lisäävän työntekijöiden vastuullisuutta ja tehokkuutta, tuore tutkimus kyseenalaistaa nämä väitteet. Tutkimukset osoittavat, että virtuaalinen valvonta voi heikentää suoriutumista, vahingoittaa esihenkilön ja työntekijän välisiä suhteita, ja jopa edistää haitallista käyttäytymistä, kuten nettisurffailua työajalla, myöhästelyä, työajan väärinkäyttöä ja keskittymisen puutetta. Näiden tulosten perusteella etävalvonta ei välttämättä lisää tuottavuutta, vaan saattaa päinvastoin tukahduttaa työntekijöiden suoriutumista ja murentaa luottamusta. (Hamrick et al. 12.2.2025.)

Hamrick et al. (12.2.2025) pyrkivät saamaan syvällisemmän ymmärryksen etätyöntekijöiden valvonnasta tarkastelemalla, miten, miksi ja millaisissa olosuhteissa valvonta voi johtaa myönteisiin tai kielteisiin työntekijäkokemuksiin. Heidän tutkimuksensa viittaa siihen, etteivät kaikki valvontakäytännöt ole samanlaisia ja niiden vaikutukset riippuvat siitä, miten valvonta toteutetaan. Tutkimus osoitti, että jotkin valvontamenetelmät voivat itse asiassa edistää avoimuutta, yhteistyötä ja innovatiivisuutta, kun taas toiset saavat työntekijät pidättelemään ideoitaan, vetäytymään ja menettämään luottamuksensa esihenkilöihin. Avaintekijä on ymmärtää kahden laajan valvontatyyppin, havainnoivan valvonnan ja vuorovaikutteisen valvonnan, välinen ero sekä se, miten kumpikin vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. (Hamrick et al. 12.2.2025.)

Havainnoivat valvontamenetelmät, kuten aiemmin kuvatut tuottavuusmittarit ja biometriset seurantamenetelmät, tarjoavat esihenkilöille runsaasti tietoa, mutta ovat menetelminä tunkeilevia, saaden työntekijät usein tuntemaan olonsa tarkkailun kohteeksi ja väheksytyiksi, mikä voi heikentää innovatiivisuutta ja luovuutta. Tutkimuksen mukaan etätyöntekijät, jotka kokivat havainnoivaa valvontaa, kertoivat pidättäytyneensä jakamasta ideoita, tuomasta huoliaan esiin tai ehdottamasta parannuksia organisaatiolle tai omalle tiimilleen. Monet kertoivat jopa tietoisesti jättäneensä näkemyksiään sanomatta, mikä osaltaan loi työyhteisöön ilmapiirin, joka tukahduttaa yhteistyötä ja viestintää. (Hamrick et al. 12.2.2025.)

Vuorovaikutteinen valvonta perustuu sen sijaan suoraan ja aktiiviseen vuorovaikutukseen. Tätä lähestymistapaa käyttävät esihenkilöt pitävät säännöllisiä ja merkityksellisiä statuspalavereja tiimiensä ja etätyöntekijöiden kanssa, esimerkiksi virtuaalisten kokousten, puheluiden ja videoneuvottelujen avulla. Nämä keskustelut tarjoavat etätyöntekijöille tilaisuuden jakaa kuulumisia, käsitellä haasteita ja varmistaa yhteiset tavoitteet. Hamrick et al. (12.2.2025) tutkimuksen mukaan vuorovaikutteista valvontaa kokevat etätyöntekijät kertoivat usein ottavansa aktiivisesti puheeksi ideoitaan ja ehdotuksiaan organisaation parantamiseksi. Keskittymällä datan

sijaan dialogiin vuorovaikutteinen valvonta vahvistaa esihenkilön ja alaisen välistä luottamusta ja kannustaa innovaatioon. (Hamrick et al. 12.2.2025.)

Esihenkilön ja työntekijöiden välinen vahva luottamus osoittautui jälleen ratkaisevan tärkeäksi. Tutkimuksessa havainnoivan valvonnan alaisina toimivat etätyöntekijät raportoivat matalaa luottamusta esihenkilöihinsä, mikä sai heidät pitämään ajatuksensa itsellään. Toisaalta vuorovaikutteista valvontaa kokevat työntekijät raportoivat korkeasta luottamuksesta esihenkilöitään kohtaan ja kokivat olevansa valmiimpia olemaan avoimia sekä jakamaan uusia ideoita. (Hamrick et al. 12.2.2025.)

Tutkimus paljasti myös tärkeän vivahteen: havainnoivan valvonnan negatiiviset vaikutukset korostuvat monimutkaisissa työtehtävissä. Etätyöntekijät monimutkaisissa rooleissa ja tehtävissä, jotka vaativat luovaa ongelmanratkaisua, joustavuutta ja jopa ajoittaista normien rikkomista, kuten esimerkiksi ohjelmistokehityksessä, tuotesuunnittelussa tai strategisessa konsultoinnissa, kokivat havainnoivan valvonnan haitallisena kolme kertaa todennäköisemmin kuin vähemmän monimutkaisissa tehtävissä toimivat. Koska monimutkaiset tehtävät edellyttävät itsenäistä ajattelua ja kokeilua epätavallisten ideoiden parissa, jatkuva havainnoiva valvonta rajoittaa työntekijöiden sitoutumista aiheuttamalla tarpeetonta stressiä ja heikentämällä luottamusta. (Hamrick et al. 12.2.2025.)

Mitä työn valvontaan tai työssä suoriutumisen seurantaan tulee, myös Hamrick et al. (12.2.2025) suosittelevat panostamista aktiiviseen ja kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä pelkän passiivisen teknologisen valvonnan sijaan. Säännölliset palaverit, jopa lyhyet tilannekatsaukset, tarjoavat tilaisuuksia tilanpäivityksiin, palautteen antoon, edistymisen tarkasteluun, tavoitteiden linjaamiseen sekä työntekijöiden näkökulmien ymmärtämiseen. (myös Gallup 20.5.2023.) Lisäksi he suosittelevat sovittamaan mahdollisen valvonnan työn vaativuuden mukaan ja kompleksisissa rooleissa lisäämään vuoropuhelua, joka lisää luovuutta, avointa viestintää, innovaatioita sekä tehokasta ongelmanratkaisua. Työntekijöille tulisi myös viestiä avoimesti, miksi työn valvontaa tehdään ja miten se hyödyttää sekä organisaatiota että työntekijää. Läpinäkyvyys viestinnässä vahvistaa luottamusta ja auttaa työntekijöitä todennäköisemmin hyväksymään työn valvonnan, kun he ymmärtävät sen tarkoituksen ja hyödyt myös omasta näkökulmastaan. (Hamrick et al. 12.2.2025.)

Hamrick et al. (12.2.2025) eivät kuitenkaan suosittele organisaatioita täysin hylkäämään havainnoivaa valvontaa: aiempi tutkimus osoittaa tietyissä olosuhteissa havainnoivan valvonnan parantavan suoriutumista sekä vähentävän epätoivottua käyttäytymistä. Havainnoivan valvonnan poistamisen sijaan organisaatioiden tulisi siis pohtia, millaista työn valvontaa ja seurantaa niiden kannattaa priorisoida. Kun tavoitteena on edistää innovointia, viestintää ja luottamusta

etätyöntekijöiden keskuudessa, vuorovaikuttaisen valvonnan tulisi olla ensisijainen lähestymistapa. (Hamrick et al. 12.2.2025.)

Lopulta etävalvonnan toimivuus, oli se sitten havainnoivaa tai vuorovaikutteista, riippuu siitä, kuinka harkiten ja tarkoituksenmukaisesti se toteutetaan suhteessa tehtävän luonteeseen ja työntekijöihin. Nykyisessä etä- ja hybridityöympäristössä esihenkilöillä on mahdollisuus tarkastella uudelleen käyttämiään valvontakäytäntöjä. Asettamalla luottamuksen ja vuoropuhelun etusijalle passiivisen tarkkailun sijaan esihenkilöt voivat luoda työyhteisön, jossa työntekijät kokevat olonsa rohkaistuksi jakamaan parhaat ideansa. (Hamrick et al. 12.2.2025.)

2.5 Opinnäytetyön tutkimuksen viitekehys

Suorituksen johtaminen on prosessi, jonka onnistuminen perustuu yksilön, tiimin ja organisaation yhteispeliin. Vaikka korkeamman tason, kuten organisaation, suoriutuminen johtuu osittain alempien tasojen kuten yksilöiden tai tiimien suoriutumisesta, se on usein enemmän kuin näiden alempien tasojen suoriutumisen summa. Organisaatiotason muuttajat voivat esimerkiksi rajoittaa yksilön suoriutumista ja päinvastoin. Näin ollen, suorituksen johtamisessa ei voida tarkastella ainoastaan sitä, miten yksilön suoriutumista voitaisiin muuttaa tai parantaa. Sen sijaan, yksilön suoriutumisen ymmärtämiseksi ja muuttamiseksi on ymmärrettävä organisaatiokonteksti, jossa suoriutuminen tapahtuu. (Den Hartog et al. 2004, 558-560.) Myös Armstrong (2020, 141-142) korostaa, että suoriutumiseen vaikuttavat paitsi yksilön taidot ja motivaatio myös työn rakenne, esihenkilön tuki, tiimivaikutteet sekä organisaation visio ja resurssit.

Ylemmän johdon ja esihenkilöiden keskeinen asema linkkinä yksilön ja organisaation tavoitteiden välillä korostuu aiemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa. Ashdownin (2014, 2) mukaan tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen on tärkeää, mutta ratkaisevaa on johtamisen kokonaisuus, jossa esihenkilön toiminta ja vuorovaikutus luovat rakenteiden ja kulttuurin välille elävän yhteyden. Myös Den Hartog et al. (2004, 557) nostavat esille työnantajan vastuun tarkasti määritellä, mitä organisaatiossa pidetään hyvänä suoriutumisena ja miten sen eri osa-alueita voidaan mitata, ennen kuin yksilöiden suoritukseen voidaan edes pyrkiä suorituksen johtamisella vaikuttamaan. Muun muassa Aquinis & Burgi-Tian (2021, 150), Ashdown (2014, 2), ja Den Hartog et al. (2004, 558) muistuttavat myös suorituksen johtamiseen liittyvästä työnantajan vastuusta kehittää organisaation ja sen yksilöiden osaamisia ja kyvykkyksiä pelkän suorituksen mittaamisen ja arvioinnin sijaan.

Vaikka iso osa suorituksen johtamisen määrittelystä onkin työnantajan vastuulla, kuten edellä kuvattiin, on kuitenkin tärkeää muistaa, ettei työntekijä ole suorituksen johtamisessa passiivinen arvioinnin kohde vaan aktiivinen toimija, joka myös kantaa vastuuta omasta oppimisestaan ja

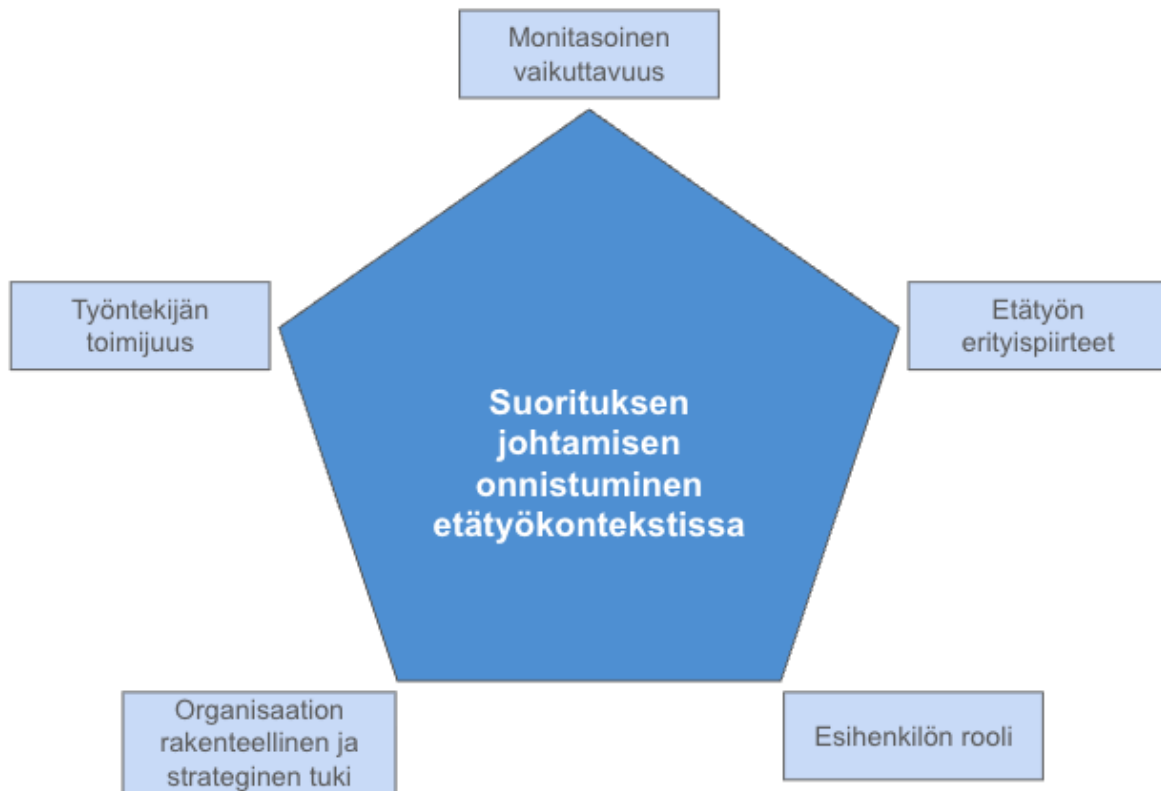
kehittymisestään sekä teknologian hyödyntämisestä työnsä tukena (Ashdown 2014, 10; Yarberry & Sims 2021, 240). Tämä edellyttää kuitenkin esihenkilöltä kykyä ohjata, tukea ja tarjota palautetta, sekä kyetä mukauttamaan rooliaan hyvinkin ketterästi tilanteen mukaan (Kashive et al. 2021, 280; Armstrong 2020, 142; Ashdown 2014, 73). Ilman säännöllistä vuorovaikutusta, esihenkilön tukea ja ennen kaikkea luottamuksellista suhdetta esihenkilön ja alaisen välillä työntekijän toimijuus jää helposti vajaaksi (Mabaso & Manuel 2022, 10; Ashdown 2014, 5).

Suorituksen johtamisen käytännöissä painottuu niiden syklisyys. Suorituksen johtamisessa ei kuitenkaan ole kyse yksittäisistä vuosittaisista arviointi- tai kehityskeskusteluista, vaan jatkuvasta prosessista, jossa esihenkilön rooli on ylläpitää dialogia, tarjota rakentavaa palautetta ja vahvistaa työn merkityksellisyyttä, mikä vahvistaa myös psykologista turvallisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Mabaso & Manuel 2024, 5; Aguinis & Burgi-Tian 2021, 150, 156; Ashdown 2014, 75-78.) Johto voi linjata tavoitteet ja HR rakentaa prosessit, mutta esihenkilö tekee arjen suorituksen johtamisesta todellista näiden käytäntöjen toimeenpanossa – tai jättämällä sen tekemättä. Esihenkilöt vaikuttavat toiminnallaan suoraan alaistensa havaintoihin, sitoutumiseen, motivaatioon ja luottamukseen sekä siihen miten he suhtautuvat ja sitoutuvat suorituksen johtamisen käytänteisiin. (Den Hartog et al. 2004, 562-563.)

Etätyö tuo tähän suhteeseen erityisen haasteen. Hamrick et al. (12.2.2025) mukaan etätyön valvonnan ja seurannan muodot vaikuttavat ratkaisevasti työntekijöiden luottamukseen ja suoriutumiseen. Havainnoiva, teknologiseen kontrolliin perustuva johtaminen rapauttaa luottamusta ja lisää stressiä, kun taas vuorovaikutteinen valvonta, kuten säännölliset keskustelut ja palautteen antaminen, vahvistaa yhteistyötä ja innovointia. (Hamrick et al. 12.2.2025.) Esihenkilöiden tulisivin pyrkiä johtamaan tuotoksia ja tuloksia (*results and outputs*) panoksien (*inputs*) johtamisen sijaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esihenkilön vuorovaikutustaidot ja kyky rakentaa yhä korkeampaa luottamuksen tasoa ovat etätyössä entistäkin keskeisemmässä roolissa, joten on olennaista tutkia etätyön vaikutuksia luottamukseen, viestintään ja yhteistyöhön. (Mabaso & Manuel 2024, 2-4.)

Yhdistämällä nämä näkökulmat muodostuu tutkimuksen viitekehys (kuva 4), jossa suorituksen johtamisen onnistuminen rakentuu viidestä elementistä: 1) monitasoisesta vaikuttavuudesta (yksilö, työtehtävä, esihenkilö, tiimi ja organisaatio), 2) työntekijän toimijuudesta ja vastuusta, 3) organisaation tarjoamasta rakenteellisesta ja strategisesta tuesta, 4) esihenkilön keskeisestä roolista palautteen ja luottamuksen rakentajana, sekä 5) etätyön erityispiirteiden huomioinnista.

Alla on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys, ”Suorituksen johtamisen onnistuminen etätyökontekstissa” –malli (kuva 4), tiivistetysti ja kukin mallin elementti avaten.



Kuva 4. Suorituksen johtamisen onnistuminen elementit etätyökontekstissa

Elementti 1: Monitasoinen vaikuttavuus (yksilö, työtehtävä, esihenkilö, tiimi ja organisaatio)

Suorituksen johtaminen on luonteeltaan monitasoinen ilmiö, jossa yksilön, työtehtävän, tiimin, esihenkilön ja organisaation tasot kytkeytyvät toisiinsa dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Ylemmän tason päätökset ja rakenteet voivat tukea tai rajoittaa yksilön toimintamahdollisuuksia, samalla kun yksilön onnistuminen heijastuu takaisin tiimin ja organisaation suoriutumiseen. Näin ollen suorituksen johtamista ei voida ymmärtää tarkastelemalla pelkästään yhtä tasoa, vaan kokonaisuutta, joka syntyy eri tasojen keskinäisestä riippuvuudesta. (Den Hartog et al. 2004, 558-560; Armstrong 2020, 141-142.)

Elementti 2: Työntekijän toimijuus ja vastuu

Vaikka työnantajalla on keskeinen vastuu suorituksen johtamisen rakenteiden ja tavoitteiden luomisessa, työntekijä ei ole passiivinen arvioinnin kohde vaan aktiivinen toimija, joka kantaa vastuuta omasta oppimisestaan, kehittymisestään ja työnsä laadusta. Toimijuus tarkoittaa myös työntekijän kykyä hyödyntää käytettävissä olevia resursseja ja teknologiaa työnsä tukena sekä osallistua aktiivisesti vuorovaikutukseen esihenkilön ja organisaation kanssa. Tämä vastuun ja toimijuuden tasapaino on keskeinen osa suorituksen johtamisen onnistumista. (Mabaso & Manuel

2024, 10; Ashdown 2014, 10, 73; Yarberr & Sims 2021, 40; Kashive et al. 2021, 280; Armstrong 202; 142.)

Elementti 3: Organisaation tarjoama rakenteellinen ja strateginen tuki (esihenkilöt, johto ja HR)

Suorituksen johtamisen toteutuminen riippuu merkittävästi organisaation tarjoamasta tuesta. Johto ja HR määrittävät ne prosessit, käytännöt ja resurssit, joiden varaan esihenkilöt rakentavat arjen johtamistyötä. Rakenteellinen ja strateginen selkeys luo pohjan sille, että tavoitteet voidaan välittää johdonmukaisesti organisaatiotasolta yksilötasolle. Ilman näitä rakenteita esihenkilön toiminta jää helposti hajanaiseksi ja epäjohdonmukaiseksi. (Aguinis & Burgi-Tian 2021, 150; Ashdown 2014, 2; Den Hartog et al. 2004, 558.)

Elementti 4: Esihenkilön keskeinen rooli palautteen ja luottamuksen rakentajana

Esihenkilö on suorituksen johtamisen keskeinen toimija, jolla on ratkaiseva rooli linkkinä organisaation rakenteiden ja yksilön kokemusten välillä, palautteen antajana, dialogin ylläpitäjänä ja luottamuksellisen suhteen rakentajana. Esihenkilön toiminta määrittää siis pitkälti sen, koetaanko suorituksen johtaminen aidosti vuorovaikutteisena kehittävänä prosessina vai muodollisena arviointikäytäntönä. Luottamuksellinen suhde esihenkilön ja alaisen välillä mahdollistaa työntekijän toimijuuden ja sitoutumisen vahvistumisen. (Mabaso & Manuel 2024, 2-5; Aguinis & Burgi-Tian 2021, 150, 156; Ashdown 2014, 75-78; Hamrick et al. 12.2.2025; Kashive et al. 2021, 280.)

Elementti 5: Etätyön erityispiirteiden huomioiminen

Etätyö muuttaa suorituksen johtamisen perusedellytyksiä vähentämällä luontaista, kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tämä korostaa esihenkilön kykyä ylläpitää dialogia ja tukea työntekijöitä myös virtuaalisissa ympäristöissä. Erityisesti etätyö tuo painopisteen tulosten ja tuotosten johtamiseen panosten kontrolloinnin sijaan. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpito etätyössä muodostuvat näin keskeiseksi edellytykseksi suorituksen johtamisen onnistumiselle. (Hamrick et al. 12.2.2025; Mabaso & Manuel 2024, 2-4.)

3 Menetelmät ja toteutus

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimuksen konteksti ja tutkimusote, tutkimukselliset ja aineistonkeruun menetelmät, tutkimusprosessi sekä aineiston analyysimenetelmä ja analyysin toteutus. Luku etenee siten, että aluksi esitellään tutkimusote ja kohdeorganisaatio, minkä jälkeen kuvataan käytetyt menetelmät, aineistonhankinta ja analyysin vaiheet.

3.1 Tutkimusote ja kohdeorganisaatio

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena oli syventää ymmärrystä suorituksen johtamisen käytännöistä etätyöympäristössä. Tapaustutkimus soveltuu menetelmällisesti tilanteisiin, joissa halutaan tarkastella ilmiötä sen omassa kontekstissaan ja tuottaa käytännönläheistä tietoa organisaation kehittämisen tueksi (Gilham 2010, 1-2; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52). Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli suomalainen IT-konsultointiyritys, jossa suoriutumisen johtamiseen liittyvät haasteet ovat lisääntyneet etätyön yleistymisen myötä.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on lähes 20 vuotta toiminut suomalainen IT-konsultointiyritys. Yrityksen palveluihin kuuluvat muun muassa verkkokauppojen ja nettisivujen sekä muiden räätälöityjen digitaalisten palveluiden suunnittelu- sekä ohjelmistokehityspalvelut. Opinnäytetyön toteuttamisen ajankohtana organisaatiolla oli yhteensä viisi toimistoa eri puolilla Suomea, joista pohjoisin sijaitsi Oulussa ja eteläisin Helsingissä. Raportin julkaisuajankohtana lokakuussa 2025 organisaatio työllisti noin 90 henkeä. Virallisena työkielenä organisaatiossa on englanti, ja noin kymmenesosa henkilöstöstä puhuu äidinkielenään muuta kuin suomea. Tästä huolimatta yrityksen asiakkaat ovat lähes poikkeuksetta suomalaisia, ja toiminta painottuu Suomen markkina-alueelle.

Kohdeorganisaation matriisimuotoinen rakenne ja laajasti vakiintunut etätyö ovat johtaneet siihen, että monilla esihenkilöillä on rajallinen näkyvyys alaiensa työhön. Tämä korostuu erityisesti teknologiaosastolla, jossa työskentelee suurin osa yrityksen henkilöstöstä ja joka on siten keskeinen osa organisaation toimintaa. Organisaation projektipohjainen toimintamalli tekee suoriutumisen arvioinnista haastavaa jo lähtökohtaisesti, sillä työntekijät työskentelevät useissa asiakasprojekteissa, joiden tavoitteet ja tiimikokoonpanot vaihtelevat. Tällöin esihenkilö ei useinkaan ole päivittäin mukana työn arjessa, vaan saa tietoa alaiensa suoriutumisesta pääasiassa välillisesti. Lisäksi teknologiaosastolla esihenkilöt ja alaiset työskentelevät usein eri teknologioiden, ohjelmointikielien ja kehysten (frameworkien) parissa, mikä tuo vielä ylimääräisen ulottuvuuden suoriutumisen arvioinnin haastavuuteen.

Etätyöstä on pandemian jälkeen tullut pysyvä osa organisaation toimintatapaa, ja arviolta noin 60–70 prosenttia henkilöstöstä työskentelee pääosin etänä. Etätyö on monimutkaistanut jo aiemmin olemassa ollutta suoriutumisen arvioinnin haastetta, sillä esihenkilöiden mahdollisuudet havainnoida työn tekemistä ja vuorovaikutusta ovat entistä rajallisemmat. Esihenkilöt ovatkin toivoneet saavansa enemmän tukea ja ohjeistusta suorituksen johtamiseen tilanteissa, joissa heidän näkyvyytensä alaistensa työn tekemiseen on rajallinen.

Edellä kuvatut tekijät loivat perustan tutkimukselle. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ymmärrystä käytännöistä, toimintatavoista ja edellytyksistä, jotka tukevat onnistunutta suorituksen johtamista rajallisen näkyvyyden kontekstissa, sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimustulosten pohjalta haluttiin luoda kohdeorganisaatiolle vahvaan tutkimusnäyttöön perustuva suositus siitä, miten suorituksen johtamisen käytäntöjä voidaan jatkossa vahvistaa ja kehittää yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Tutkimuksessa painottui etätyön näkökulma sekä siihen kytkeytyvä työn näkyvyyden rajallisuuden ongelma. Pääasiallinen tutkimuskysymys on *”Miten alaisen suoriutumista voidaan arvioida ja johtaa tilanteessa, jossa esihenkilön näkyvyys työhön on rajallinen etätyön vuoksi?”*. Jotta pääasialliseen tutkimuskysymykseen voitiin vastata, tuli tutkimuksessa vastata myös seuraaviin kysymyksiin:

K1. Miten suoriutumista arvioidaan ja johdetaan kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä?

K2. Millaisia kriteerejä ja käytäntöjä voidaan hyödyntää, kun esihenkilön näkyvyys työn tekemiseen on rajallinen?

K3. Miten työntekijät ja esihenkilöt toivovat suoriutumisen johtamisen ja arvioinnin kehittyvän organisaatiossa rajallisen näkyvyyden kontekstissa?

Näiden kysymysten kautta tutkimus pyrki tunnistamaan käytäntöjä ja edellytyksiä, jotka tukevat onnistunutta suorituksen johtamista organisaatiossa ja etätyöympäristössä. Tutkimus tuotti kehittämissuhteita, joiden tavoitteena on tukea kohdeorganisaation esihenkilötyötä ja vahvistaa suoriutumisen arvioinnin oikeudenmukaisuutta ja johdonmukaisuutta.

3.2 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla ryhmähaastatteluilta. Menetelmä soveltui hyvin tutkimuksen tavoitteeseen ymmärtää syvällisesti esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia suorituksen johtamisesta etätyöympäristössä. Tulkinnallinen laadullinen tutkimusote mahdollisti osallistujien omien merkitysten ja kokemusten

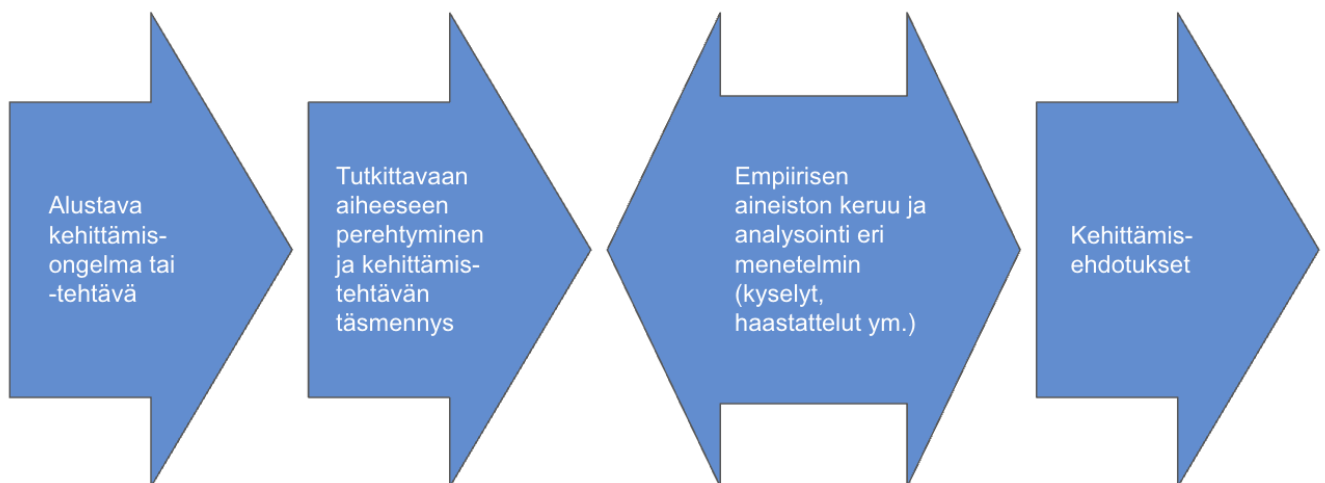
esille tuomisen, ja tapaustutkimuksellinen lähestymistapa tarjosi mahdollisuuden tarkastella ilmiötä organisaation omassa kontekstissa. Tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät kuvataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa 3.2.1 ja 3.2.2.

3.2.1 Laadullinen tapaustutkimus

Laadullinen tutkimusmenetelmä keskittyy ihmisten kokemusten ja merkitysten ymmärtämiseen sekä niiden taustalla vaikuttaviin tulkintoihin (Vilkkä 2025, luku 5). Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään monipuolisia tiedonkeruu- ja analyysitapoja, ja tutkijan onnistuminen riippuu kyvystä luoda luottamuksellinen ympäristö, jossa osallistujat jakavat avoimesti ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Tutkija ei ole täysin objektiivinen tarkkailija, vaan osa tiedonmuodostusprosessia. (Saunders, Lewis & Thornhill 2023, 181, 185.)

Tulkinnallinen lähestymistapa korostaa, että ihmiset rakentavat merkityksiä sosiaalisten tulkintojensa kautta. Sen tavoitteena on ymmärtää yksilöiden kokemuksia ja sisällyttää tutkimukseen sekä osallistujien että tutkijan omat tulkinnat. Tutkijan jatkuva oman roolin ja vaikutuksen reflektointi on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Saunders, Lewis & Thornhill 2023, 150, 197.)

Tapaustutkimus on puolestaan menetelmä, jossa tutkittavaa tapausta – kuten yksilöä, ryhmää tai organisaatiota – tarkastellaan sen todellisessa toimintaympäristössä. Menetelmän tavoitteena on ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja vastata tutkimuskysymyksiin monipuolisen aineiston avulla. Menetelmä soveltuu hyvin kehittämistyöhön ja heikosti ymmärrettyjen ilmiöiden tutkimiseen, joissa aiheeseen on usein perehdyttävä ennen tutkimuskysymysten tarkentamista. (Gilham 2010, 1-2; Ojasalo et al. 2014, 52.) Tapaustutkimuksen tyypilliset vaiheet on kuvattu kuvassa 5.



Kuva 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo et al. 2014, 54)

Tässä tutkimuksessa laadullinen ja tulkinnallinen tapaustutkimusote näkyi erityisesti siinä, että tavoitteena ei ollut tuottaa yleistettävää tietoa, vaan syvällistä ymmärrystä kohdeorganisaation käytännöistä ja kokemuksista. Tutkimusmenetelmät mahdollistivat ilmiön tarkastelun organisaation omassa toimintaympäristössä ja osallistujien näkökulmista käsin. Tutkija toimi prosessin aikana myös sekä havainnoijana että tulkitsijana, pyrkien säilyttämään avoimen ja refleктоivan otteen haastattelujen suunnittelussa, toteutuksessa ja analyysissä. Laadullinen tapaustutkimusote tuki siten tutkimuksen keskeistä tavoitetta eli ymmärtää, miten suorituksen johtamista voidaan kehittää rajallisen näkyvyyden kontekstissa.

3.2.2 Aineistonkeruu puolistrukturoiduilla ryhmähaastatteluilla

Haastattelut ovat yksi yleisimmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä, sillä niiden avulla voidaan kerätä monipuolista ja syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Ojaranta et al. 2014, 106–107). Haastatteluiden vahvuutena on niiden vuorovaikutteisuus ja joustavuus: haastattelijä voi tarkentaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja havainnoida paitsi sitä, mitä sanotaan, myös miten asiat ilmaistaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.)

Puolistrukturoitu haastattelu on haastattelun muoto, jossa teemat ja kysymykset on määritelty etukäteen, mutta niiden käsittely on joustavaa ja tilanteeseen mukautuvaa (Saunders, Lewis & Thornhill 2023, 443–444). Tässä tutkimuksessa haastattelut rakennettiin temaattisesti, eli haastattelurunko laadittiin tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvien teemojen ympärille. Temaattinen rakenne ohjasi keskustelua, mutta antoi samalla haastateltaville mahdollisuuden tuoda esiin omia näkökulmiaan ja kokemuksiaan. Puolistrukturoitu lähestymistapa soveltuu erityisen hyvin tulkitsevaan laadulliseen tutkimukseen, jossa tavoitteena on ymmärtää osallistujien kokemuksia ja mahdollistaa myös uusien teemojen esiin nouseminen tutkimustilanteen aikana. (Saunders, Lewis & Thornhill 2023, 443–444; Ojaranta et al. 2014, 106–107.)

Puolistrukturoidut haastattelut voidaan toteuttaa myös ryhmämuotoisina, joko verkossa tai kasvokkain. Tyypillisesti ryhmähaastatteluihin osallistuu 4–12 henkilöä. Osallistujat valitaan yleensä harkinnanvaraisesti, ja ryhmän vuorovaikutus voi tuoda keskusteluun syvyyttä sekä auttaa muodostamaan yhteisiä merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Saunders, Lewis & Thornhill 2023, 481.) Haastattelun onnistumista tukee, että osallistujat voivat tutustua teemoihin etukäteen, mikä vahvistaa luottamusta ja lisää keskustelun avoimuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1; Saunders, Lewis & Thornhill 2023, 460).

Tässä tutkimuksessa puolistrukturoidut järjestettiin näiden periaatteiden mukaisesti etäyhteyksin ja erillisinä ryhmähaastatteluina esihenkilöille ja työntekijöille, mikä mahdollisti turvallisen vertaiskeskustelun ja roolikohtaisten kokemusten syventämisen. Osallistujia per haastattelu oli 3–5

tutkija mukaan lukien. Teemoihin perustuva mutta joustavasti etenevä rakenne antoi osallistujille tilaa reflektoida toistensa näkemyksiä ja nostaa esiin uusia havaintoja. Haastateltaville etukäteen toimitettu haastattelurunko tuki haastatteluun valmistautumista ja lisäsi vuorovaikutuksen avoimuutta.

3.3 Tutkimusprosessi

Tässä luvussa esitellään, miten tutkimuksen haastattelukysymykset muodostettiin, millä perusteilla osallistujat valittiin ja miten haastattelut toteutettiin. Tavoitteena on tarjota läpinäkyvä kuva tutkimuksen toteutuksesta ja varmistaa, että prosessi on toistettavissa ja arvioitavissa.

3.3.1 Haastattelukysymysten muodostaminen

Ennen tutkimuksen aloittamista tutkija oli yhteydessä kohdeorganisaation ylimpään johtoon saadakseen luvan tutkimuksen toteuttamiseen. Samalla sovittiin haastateltavien määrästä sekä arvioitiin tutkimuksen vaatima työaikainvestointi. Tutkija työskenteli tutkimuksen toteuttamisen aikaan kohdeorganisaatiossa HR-tehtävissä ja oli toiminut osana organisaation johtoryhmää yli vuoden ajan, mikä mahdollisti hyvän kontekstuaalisen ymmärryksen sekä luottamuksellisen vuorovaikutuksen haastateltavien kanssa. Tutkijan rooli mahdollisti myös pääsyn organisaation HR-järjestelmiin, joiden avulla kerättiin taustatietoja, kuten haastateltavien työsuhteen kesto. Näin haastatteluiden suunnittelussa voitiin keskittyä itse tutkimusteemoihin ilman tarpeettomia taustakysymyksiä.

Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tarkoituksena oli varmistaa, että kysymykset tukivat tutkimuksen päätavoitetta: ymmärtää suorituksen johtamisen käytäntöjä ja kehittämistarpeita tilanteissa, joissa esihenkilöiden näkyvyys työntekoon on rajallinen etätyön vuoksi.

Haastattelurunko rakennettiin temaattisesti ja puolistrukturoidulle menetelmälle tyypillisen joustavasti. Teoreettisena lähtökohtana toimi raportin luvussa 2.5. esitetty malli *“Suorituksen johtamisen onnistuminen etätyökontekstissa”*, jonka viisi toisiinsa kytkeytyvää elementtiä määrittivät haastattelujen teemoittelun ja varmistivat, että aineistonkeruu kattoi ilmiön eri näkökulmat ja tutkimuksen kannalta olennaisten teemojen kattavuuden. Mallin elementtien yhteys haastattelukysymyksiin on esitetty taulukossa 1.

Haastattelurungon kehittämisessä hyödynnettiin lisäksi Mabason ja Manuelin (2024) tutkimuksessa käytettyjä haastattelukysymyksiä, jotka tutkija sai käyttöönsä suoraan alkuperäisiltä kirjoittajilta sähköpostitse. Näitä kysymyksiä käytettiin benchmarkina rungon muotoilussa, jotta varmistettiin sen tieteellinen johdonmukaisuus ja vertailtavuus aiempaan vertaisarvioituun tutkimukseen.

Taulukko 1. Viitekehyksen elementit ja niihin liittyvät haastattelukysymykset

Viitekehyksen elementti	Haastattelykysymykset esihenkilöille	Haastattelukysymykset työntekijöille
1. Monitasoinen vaikuttavuus (yksilö, työtehtävä, esihenkilö, organisaatio)	<ul style="list-style-type: none"> - Miten varmistat, että arvioit eri henkilöitä eli alaisiasi johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti? - Millä perusteilla arvioit alaisesi suoriutumista? 	<ul style="list-style-type: none"> - Onko suoriutumisen arviointi mielestäsi johdonmukaista ja reilua eri henkilöiden välillä?
2. Työntekijän toimijuus ja vastuu	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä pidät suurimpana haasteena suoriutumisen arvioinnissa, kun johdat yksilöitä hajautetusti? 	<ul style="list-style-type: none"> - Miten koet oman roolisi suorituksesi arvioinnissa ja johtamisessa?
3. Rakenteellinen ja strateginen tuki organisaatiosta (esihenkilöt, johto ja HR)	<ul style="list-style-type: none"> - Miten toivoisit organisaation tukevan suorituksen arvioinnin ja johtamisen yhtenäisyyttä? - Mitä käytäntöjä tai työkaluja olet kokenut hyödyllisiksi yksilötason näkyvyyden varmistamisessa? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä odotat organisaatiolta suorituksesi arvioinnin ja johtamisen tueksi? - Millaiset käytännöt tukisivat mielestäsi reilua arviointia yksilöiden välillä?
4. Esihenkilön rooli palautteen ja luottamuksen rakentajana	<ul style="list-style-type: none"> - Miten rakennat näkyvyyttä yksilöiden työhön, kun yhteistä tiimidynamiikkaa ei aina ole tukena? - Kuinka usein käyt keskusteluja alaitesi kanssa ja millä foorumeilla? - Onko tilanteita, joissa yksilön panos jää helposti näkymättömäksi? 	<ul style="list-style-type: none"> - Millainen suhde sinulla on esihenkilöosi – koetko, että hän tuntee työtäsi riittävästi? - Millä tavoin saat palautetta työstäsi ja kuinka usein? Oletko tyytyväinen palautteen laatuun ja määrään, vai toivoisitko jotain muutosta sen suhteen? - Mitä esihenkilösi voisi tehdä, jotta oma työsi tulisi paremmin näkyväksi?
5. Etätyön erityispiirteet	<ul style="list-style-type: none"> - Miten etätyö vaikuttaa siihen, miten pystyt arvioimaan alaitesi työtä? 	<ul style="list-style-type: none"> - Onko etätyö muuttanut saamasi palautteen määrää tai laatua? - Mitkä asiat jäävät etätyön vuoksi helposti piiloon omassa työssäsi?

Lopullisessa haastattelurungossa (liite 3) kysymykset jaoteltiin kolmeen pääteemaan: 1) suorituksen arviointi, 2) näkyvyys ja kommunikaatio ja 3) arvioinnin haasteet ja kehittäminen. Samaa teemajakoa sovellettiin sekä esihenkilö- että työntekijäryhmissä, jotta aineisto olisi vertailukelpoista ja mahdollistaisi roolikohtaisten erojen tunnistamisen.

3.3.2 Tutkimuksen toteutus ja otanta

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla ryhmähaastatteluilla, jotka järjestettiin etäyhteyksin. Yhteensä järjestettiin neljä haastattelua – kaksi työntekijöille ja kaksi esihenkilöille – jotta keskusteluissa säilyi turvallinen ilmapiiri ja osallistujat saattoivat käsitellä teemoja roolikohtaisesti. Haastateltavien otanta ei ollut satunnainen, mikä on yleistä haastattelututkimuksissa (Saunders, Lewis & Thornhill 2023, 185, 481).

Haastateltavat valikoitiin yhdessä kohdeorganisaation teknologiajohtajan kanssa harkinnanvaraisesti siten, että he edustivat eri rooleja ja näkökulmia organisaation keskeisimmistä toiminnoista. Suurin osa haastateltavista työskenteli teknologiaosastolla, joka muodostaa organisaation ydinliiketoiminnan ja enemmistön organisaatioiden työntekijöistä. Valinnassa painotettiin henkilöitä, joiden arvioitiin osallistuvan aktiivisesti keskusteluun ja tuovan esiin erilaisia kokemuksia suorituksen johtamisesta etätyökontekstissa.

Kokonaisuudessaan haastatteluihin osallistui 13 henkilöä, joista viisi oli esihenkilöitä ja kahdeksan työntekijöitä. Haastateltavien työsuhteiden keston keskiarvo oli 6,8 vuotta (senioritason asiantuntijoilla 7,9 vuotta ja medioritason asiantuntijoilla 2,9 vuotta). Suurin osa haastateltavista (76,9 %) työskenteli pääasiassa etäyhteyksin, 15,3 % lähityössä ja 7,6 % hybridimallissa. Tutkimusotoksen yksityiskohtainen koonti on esitetty taulukossa 2.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Microsoft Teams -alustalla, vaikka organisaatiossa käytetään normaalisti Google Meetsiä. Teams valittiin haastattelualueeksi sen tarjoaman ja suomen kieltä tukevan litterointitoiminnon vuoksi, mikä tuki aineiston tallentamista ja myöhempää analyysiä. Kunkin haastattelun kesto oli noin 60 minuuttia ja yksi haastatteluista järjestettiin englanniksi. Haastattelukysymykset toimitettiin osallistujille kolme arkipäivää ennen haastatteluja (liite 3), jotta heillä oli mahdollisuus halutessaan valmistautua haastatteluun pohtimalla omia kokemuksiaan ja näkökulmiaan etukäteen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, kappale 3.1) suosittavat vastaavaa käytäntöä haastattelun onnistumisen edistämiseksi. Tällä pyrittiin maksimoimaan käytettävissä olevan haastatteluajan hyöty sekä tukemaan keskustelujen syvyyttä.

Haastattelut etenivät puolistrukturoidun haastattelurungon mukaisesti, ja haastattelija seurasi pääosin yhteistä teemajakoa mukauttaen kysymysten järjestystä keskustelun kulun mukaan. Tämä

mahdollisesti sekä teemoihin syventymisen että osallistujien vapaamman reflektion ja vertailukelpoisen aineiston keruun.

Taulukko 2. Tutkimusotos

No.	Asema organisaatiossa	Rooli	Työsuhteen kesto organisaatiossa (vuotta)	Haastateltavan tyypillinen työskentelymuoto
1	Työntekijä	Seniorikehittäjä	11.8	Etätyö
2	Työntekijä	Seniorikehittäjä	6.2	Etätyö
3	Työntekijä	Projektipäällikkö	3.5	Etätyö
4	Työntekijä	Kehittäjä	3.3	Lähityö
5	Työntekijä	Senioriprojektipäällikkö	7.7	Etätyö
6	Työntekijä	Seniorikehittäjä	5.4	Etätyö
7	Työntekijä	Seniori DevOps-asiantuntija	6.3	Lähityö
8	Työntekijä	Suunnittelija	2.0	Etätyö
9	Esihenkilö	Technical Competence Manager	9.7	Etätyö
10	Esihenkilö	Technical Competence Manager	3.6	Etätyö
11	Esihenkilö	Technical Competence Manager	12.1	Hybridi
12	Esihenkilö	Technical Competence Manager	4.4	Etätyö
13	Esihenkilö	Technical Competence Manager	11.8	Etätyö

Tutkimuksen toteutus ajoittui ajankohtaan, jolloin kohdeorganisaatiossa oli juuri käyty muutosneuvotteluja osana laajempaa toiminnan tehostamisohjelmaa. Tämä konteksti on tärkeä

huomioida tulkittaessa haastattelujen sisältöä ja osallistujien vastauksia, sillä se saattoi vaikuttaa siihen, millä tavoin työntekijät ja esihenkilöt kuvasivat kokemuksiaan suorituksen johtamisesta, työn näkyvyydestä ja organisaation sisäisestä viestinnästä.

3.4 Aineiston analyysi

Tässä luvussa kuvataan, miten tutkimusaineisto käsiteltiin ja analysoitiin temaattisen analyysin avulla. Ensin esitellään aineiston käsittely ja valmistelu analyysia varten, minkä jälkeen kuvataan analyysiprosessin eteneminen vaiheittain koodauksesta aina teemojen muodostamiseen ja lopulta nimeämiseen.

3.4.1 Aineiston käsittely ja valmistelu analyysiin

Tutkimusaineisto koostui ryhmähaastatteluiden tallenteista ja litteroinneista. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -alustalla, joka valittiin ensisijaisesti sen tarjoaman suomen kieltä tukevan litterointitoiminnon vuoksi. Tämä mahdollisti aineiston automaattisen tallentamisen sekä helpotti sen myöhempää käsittelyä ja analyysiä.

Tallenteiden litteroinnit käytiin läpi haastatteluiden jälkeen. Litteroinnissa hyödynnettiin Teamsin automaattista litterointitoimintoa. Tarkkuuden varmistamiseksi litteroinnit käytiin läpi ja korjattiin, eli tehtiin niin sanottu aineiston puhdistus (*data cleaning*) (Saunders et al. 2023, 658). Litteroinnissa kiinnitettiin huomiota myös haastateltavien puhetyyliin, äänenpainoihin ja ei-verbaalisiin viesteihin, mikä auttoi säilyttämään keskustelujen vivahteet analyysivaiheessa (Saunders et al. 2023, 657). Näiden osalta litterointia täydennettiin manuaalisesti, jotta puheenvuorot, merkitykset ja myöhemmälle tulkinnalle ja analyysille olennaiset vivahteet saatiin kirjattua mahdollisimman tarkasti.

Puhdistetut litteroinnit tallennettiin turvallisesti tutkijan henkilökohtaiselle Google Drive -tallennustilalle, johon vain tutkijalla oli pääsy. Aineisto säilytettiin ainoastaan tutkimuksen valmistumisen ajan, minkä jälkeen se poistettiin pysyvästi. Tällä varmistettiin, että aineiston käsittely täytti tutkimuseettiset ja tietosuojavaatimukset.

Litteroinnin ja aineiston puhdistuksen jälkeen haastattelut luettiin useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi ja ensimmäisten havaintojen kirjaamiseksi. Tutkija teki alustavia merkintöjä aineistoon liittyvistä toistuvista ilmauksista ja ilmiöistä, mikä muodosti pohjan analyysin ensimmäiselle vaiheelle. Tämä vaihe toimi siirtymänä aineiston keruusta sen tulkinnalliseen jäsentämiseen, joka kuvataan seuraavassa alaluvussa.

3.4.2 Aineiston temaattinen analyysi

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin temaattista analyysiä, jonka avulla laadullisesta aineistosta tunnistettiin ja tulkittiin tutkimuskysymykseen liittyviä toistuvia malleja ja teemoja (Braun & Clarke 2022, 4; Saunders et al. 2023, 656, 664). Menetelmä soveltuu erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa tavoitteena on syventää ymmärrystä ihmisten kokemuksista, ajattelutavoista ja käyttäytymisestä, kuten myös tässä tutkimuksessa käytetty tulkinnallinen laadullinen tutkimusote (Kiger & Varpio 2020, 847; Saunders et al. 2023, 150, 197). Joidenkin tutkijoiden mukaan temaattista analyysia voidaan pitää pikemminkin yleisenä lähestymistapana kuin tietynä analyysimenetelmänä, sillä sen käyttö on hyvin yleistä erilaisten laadullisten analyysien yhteydessä. Temaattinen analyysi on menetelmänä muuntautumiskykyinen ja toimii erityisen hyvin silloin, kun tutkimusstrategia edellyttää aineistosta yhteisten teemojen tunnistamista ja jäsentämistä. (Saunders et al. 2023, 656, 664, 674.) Näistä syistä menetelmä soveltuu erinomaisesti tämän tutkimuksen aineiston analysointiin.

Aineiston analyysiä lähdettiin tekemään systemaattisesti temaattisen analyysin kuuden vaiheen mukaisesti, jotka ovat

1. aineistoon tutustuminen
2. aineiston koodaus
3. alustavien teemojen muodostaminen
4. teemojen kehittäminen ja tarkastelu
5. teemojen hiominen, määrittely ja nimeäminen, ja
6. raportointi.

(Saunders et al. 2023, 665-674; Kiger & Varpio 2020, 849-850.)

Aineiston analyysi käynnistyi perehtymällä huolellisesti haastattelulitterointeihin useaan kertaan, jotta tutkijalle muodostui kokonaiskuva sisällöstä. Tämä aineistoon tutustumisen vaihe jatkui koko analyysiprosessin ajan ja sen tavoitteena oli tunnistaa merkityksiä ja toistuvia teemoja aineistosta (Saunders et al. 2023, 665). Seuraavaksi litteroinneista alettiin tunnistaa tutkimuskysymysten kannalta olennaisia kohtia, jotka merkittiin värikoodeilla. Koodit muodostavat temaattisen analyysin perusyksikön ja toimivat pohjana teemojen muodostamiselle. Niiden avulla aineistosta voidaan tunnistaa merkityksiä niin pintatasolla kuin syvemmilläkin merkitysrakenteiden tasoilla. Koodaus ei siis yksinkertaista aineistoa, vaan auttaa nostamaan esiin sen analyttisesti olennaiset piirteet. (Braun & Clarke 2022, 51, 53.)

Seuraavaksi siirryttiin alustavien teemojen muodostamiseen. Tässä vaiheessa tutkija tarkasteli koodien merkityksiä ja etsi niiden välisiä yhteyksiä, ryhmitellen toisiinsa liittyvät koodit alustaviksi teemoiksi jatkoanalyysiä varten (Braun & Clarke 2022, 79). Koodauksen tulokset koottiin kahteen

erilliseen Excel-taulukon työntekijä- ja esihenkilöhaastatteluista, jotta aineiston tarkastelu voitiin tehdä rinnakkain ja roolikohtaisesti. Työntekijähaastatteluista tunnistettiin yhteensä 12 ja esihenkilöhaastatteluista 11 alustavaa ehdokasteemaa (*candidate theme*, Braun & Clarke 2022, 79), jotka nimettiin lisätarkastelua varten. Kunkin ehdokasteeman yhteyteen nostettiin Excel- taulukoihin valikoituja haastatteluhavaintoja ja sitaatteja, mikä tuki teemojen syvempää tulkintaa ja mahdollisti aineiston vertailun eri ryhmien välillä. Liitteessä 4 on kuvattu jaottelu ehdokasteemoihin sekä työntekijä- että esihenkilöhaastatteluista ilman haastatteluista poimittuja kommentteja.

Ehdokasteemoista analyysiä jatkettiin teemojen kehittämisen ja tarkastelun vaiheeseen. Tässä temaattisen analyysin vaiheessa palattiin uudelleen tarkastelemaan kaikkia koodattuja aineiston osia sekä koko aineistoa kokonaisuutena. Tavoitteena oli arvioida alustavien teemojen toimivuutta sekä tutkia, olisiko mahdollista kehittää niitä edelleen paremmiksi tai tarkemmiksi merkitysrakenteiksi (Braun & Clarke 2022, 97). Työntekijä- ja esihenkilöhaastatteluiden ehdokasteemoja tarkasteltiin kriittisesti, pyrkien tunnistamaan olennaisimmat yhteneväisyydet ja poikkeavuudet molempien aineistojen välillä. Aineiston ehdokasteemoista tunnistettiin viisi selkeää teemaryhmää (taulukko 3), joihin ehdokasteemat voitiin olennaisin osin niputtaa. Teemaryhmien muodostamisessa keskityttiin siihen, että ne olivat selkeitä, erillisiä ja kuvasivat tutkimusaineistoa kattavasti, mikä myös Saunders et al. (2023, 671) mukaan on olennaista tässä temaattisen analyysin vaiheessa.

Taulukko 3. Tutkimusaineistosta muodostetut teemaryhmät

Teemaryhmä	Kuvaus ja perustelut
1. Rakenteet ja resurssit suorituksen johtamisen taustalla	Kuvaa rakenteellisia ja ajallisia reunaehtoja: millaiset resurssit, käytännöt ja välineet mahdollistavat tai rajoittavat suorituksen johtamista. Nousee esiin molemmissa aineistoissa toistuvasti.
2. Organisatorinen näkyvyys ja tiedonkulun haasteet	Kuvaa tiedon ja näkyvyyden monitasoisuutta: miten palautetieto ja suoriutumisenäkymä pirstaloituvat eri roolien ja organisaatiotasojen välille. Tämä laajentaa yksilön näkyvyyden ongelman koko organisaation tasolle.
3. Vuorovaikutus ja luottamus suorituksen johtamisen perustana	Korostaa vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä jatkuvalla suorituksen johtamiselle etätyöympäristössä. Näissä teemoissa korostuu suhde- ja tunnetasoinen ulottuvuus.
4. Palautteen ja arvioinnin monikanavaisuus sekä reiluus	Kattaa palautteenannon eri lähteet (colleague feedback, esihenkilö, asiakkaat, tech leadit) ja arvioinnin koetun reilouden. Monikanavaisuuden ja johdonmukaisuuden teema yhdistää aineistot vahvasti.

Teemaryhmä	Kuvaus ja perustelut
5. Yksilöllisyys, vastuunjako ja jatkuvuus suorituksen johtamisessa	Nostaa esiin yksilöiden erilaisuuden, jaetun vastuun sekä tavoitteiden seurannan jatkuvuuden. Erottuu omaksi kokonaisuudekseen, joka yhdistää psykologisen ja prosessimaisen näkökulman.

Ennen lopullisten teemojen muotoilua tarkasteltiin teemaryhmiä vielä ristiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen eli luvussa 2.5 esitellyn ”*Suorituksen johtamisen onnistuminen etätyökontekstissa*” – mallin viiden elementin kanssa. Tämä ristiin vertailu oli osa Braun & Clarken (2022, 97) suosittamaa teemojen toimivuuden ja pätevyyden tarkistamista (*validity check*) suhteessa aineistoon ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Ristiin vertailu vahvisti analyysin perustaa ja osoitti, että muodostetut teemaryhmät olivat teoreettisesti johdonmukaisia.

Teemojen hiominen, määrittely ja nimeäminen muodostivat analyysin viimeisen vaiheen ennen tulosten raportointia. Teemojen nimeämisessä on tärkeää ettei huonosti nimetty teema vääristä analyysin sisältöä tai viestiä. (Braun & Clarke 2022, 110-111.) Tässä vaiheessa arvioitiin teemojen sisäistä johdonmukaisuutta sekä niiden välistä merkityksellistä suhdetta. Saunders et al. (2023, 672) mukaan teemojen hiominen ja nimeäminen on keskeinen osa analyysiprosessia, jossa teemoista rakennetaan koherentti ja hyvin jäsenneilty analyttinen kehikko. Koodattuja aineistokatkelmia tarkasteltiin uudelleen ja järjestettiin teemojen alle siten, että varmistettiin niiden sisäinen yhtenäisyys ja teemoja yhdistävien merkitysrakenteiden loogisuus. Tämä jaottelu ja analyysin lopullinen teemarakennelma on esitetty taulukossa 4. Prosessi oli luonteeltaan iteratiivinen: aineistoa luettiin ja tarkasteltiin useaan otteeseen, kunnes teemat muodostivat selkeän ja toisiaan täydentävän kokonaisuuden, jossa jokainen teema toi analyysiin oman uniikin merkityksensä (Braun & Clarke 2022, 111).

Taulukko 4: Analyysin lopullinen teemarakennelma

Lopullinen teema	Teemaryhmä(t)	Ehdokasteemat / koodit
1. Suorituksen johtamisen rakenteelliset edellytykset	Rakenteet ja resurssit suorituksen johtamisen taustalla Organisatorinen näkyvyys ja tiedonkulun haasteet	T1 & E1. Suorituksen johtamiseen ja palautteen antamiseen käytetty aika T2 & E2. Esihenkilöiden näkyvyys alaisen työhön ja sen laatuun T8. Suorituksen mittarit ja niiden soveltuvuus E9. Työkalut ja käytännöt suorituksen johtamisessa

Lopullinen teema	Teemaryhmä(t)	Ehdokasteemat / koodit
		T10. Nykyiset rakenteet suorituksen johtamisessa T9. Moniulotteiset näkyvyyden haasteet organisaatiossa E10. Moniulotteiset näkyvyyden haasteet organisaatiossa
2. Luottamukseen perustuva vuorovaikutus	Vuorovaikutus ja luottamus suorituksen johtamisen perustana	T2. Esihenkilöiden näkyvyys alaisen työhön ja sen laatuun T & E3. Esihenkilön ja alaisen välinen suhde ja kommunikaatio T & E5. Etätyön vaikutus suorituksen johtamiseen
3. Reilu ja monikanavainen palaute	Palautteen ja arvioinnin monikanavaisuus sekä reiluus	T7 & E8. Kollegoilta saadun palautteen merkitys T6 & E7. Kehitysehdotukset ja toiveet T & E11. Suorituksen johtamisen johdonmukaisuus ja reiluus
4. Jaettu toimijuus ja vastuu	Yksilöllisyys, vastuunjako ja jatkuvuus suorituksen johtamisessa	E6. Ihmisten erilaisuuden huomioiminen E7. Kehitysehdotukset ja toiveet T12. Vastuunjako suorituksen johtamisessa

Analyysin viides vaihe viimeisteli tutkimusaineiston jäsentelyn ja loi pohjan tulosten raportoinnille. Seuraavassa luvussa esitellään aineiston temaattisen analyysin neljä lopullista teemaa, jotka kuvaavat suorituksen johtamisen keskeisiä ilmiöitä etätyöympäristössä, ja havainnollistetaan niiden sisältö haastatteluaineistosta poimittujen esimerkkien avulla.

3.4.3 Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä

Opinnäytetyön laatimisessa on hyödynnetty tekoälyä vastuullisesti Haaga-Helian ohjeistuksen mukaisesti. ChatGPT:tä on käytetty muun muassa tekstin muokkaamisen, jäsentämisen ja kielellisen viimeistelyn tukena sekä eri lukujen välisen rakenteen ja sujuvuuden varmistamisessa. Tekoälysovellusta on hyödynnetty myös lähteiden sisällön tiivistämisen, teemojen hahmottamisen

ja tutkimuslöydösten sanallistamisen tukena. Lisäksi sitä on käytetty tutkimusraportin visuaalisen ja kielellisen yhtenäisyyden tarkasteluun iteratiivisesti työn edetessä.

Tekoälysovellusta on käytetty eettisesti ja kriittisesti, ottaen huomioon tietosuoja- ja tekijänoikeusvaatimukset. Kaikki lähteet on tarkistettu ja merkitty asianmukaisesti, eikä tekoäly ole tuottanut uusia lähdeviitteitä tai tutkimusaineistoa.

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka on muodostettu haastatteluaineiston temaattisen analyysin perusteella. Haastatteluiden pohjalta nousi esiin neljä teemaa, jotka sisältävät ja kuvaavat haastateltavien kokemuksia ja odotuksia suorituksen johtamisesta etätyöympäristössä: 1) Suorituksen johtamisen rakenteelliset edellytykset, 2) Luottamukseen perustuva vuorovaikutus, 3) Reilu ja monikanavainen palaute, ja 4) Jaettu toimijuus ja vastuu. Jokainen teema pohjautuu sekä työntekijä- että esihenkilöhaastatteluihin ja kuvastaa niiden yhteisiä sekä toisistaan eroavia näkökulmia.

Jo teemojen kehittämisen ja tarkastelun vaiheessa niiden toimivuutta ja kattavuutta arvioitiin suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, erityisesti luvussa 2.5 esiteltyyn *”Suorituksen johtamisen onnistuminen etätyökontekstissa”* -malliin. Tämä ristiin vertailu vahvisti teemojen yhteyttä teoreettisiin elementteihin ja varmensi analyysin sisäistä johdonmukaisuutta.

Tässä luvussa myös osoitetaan, miten tutkimuksen avulla onnistuttiin vastaamaan asetettuun päätutkimuskysymykseen *”Miten alaisen suoriutumista voidaan arvioida ja johtaa tilanteessa, jossa esihenkilön näkyvyys työhön on rajallinen etätyön vuoksi?”* sekä sen alakysymyksiin:

K1. Miten suoriutumista arvioidaan ja johdetaan kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä?

K2. Millaisia kriteerejä ja käytäntöjä voidaan hyödyntää, kun esihenkilön näkyvyys työn tekemiseen on rajallinen?

K3. Miten työntekijät ja esihenkilöt toivovat suoriutumisen johtamisen ja arvioinnin kehittyvän organisaatiossa rajallisen näkyvyyden kontekstissa?

Tulokset esitetään siten, että kustakin teemasta kuvataan ensin sen ydinajatus ja analyttinen sisältö, minkä jälkeen havainnollistetaan keskeisiä löydöksiä aineistolainauksin.

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen osoitetaan teemakohtaisesti aina kunkin teemaluvun lopussa.

4.1 Teema 1: Suorituksen johtamisen rakenteelliset edellytykset

Tämä teema kuvaa niitä rakenteellisia ja ajallisia edellytyksiä, jotka mahdollistavat tai rajoittavat suorituksen johtamista kohdeorganisaatiossa etätyöympäristössä. Teema korostaa rakenteiden ja resursoinnin tärkeyttä suorituksen johtamisen taustalla sekä tuo esille organisaatorakenteen tuomat työn näkyvyyden ja tiedonkulun haasteet. Teema vastaa päätutkimuskysymykseen sekä alatutkimuskysymyksiin K1 ja K2.

Yksi keskeisistä havainnoista teemassa oli, että molemmat haastateltavaryhmät tunnistivat ajalliset ja resurssilliset rajoitteet suorituksen johtamiselle. Työntekijät painottivat palautteen saatavuutta ja ennen kaikkea sen vähäisyyttä vuosittaisten kollegapalautekierrosten ja puolivuositteisten kehityskeskusteluiden lisäksi. Vaikka edellä mainittuja rakenteita pidettiin hyödyllisinä, niihin nähtiin kohdistuvan liiallista painoarvoa suorituksen arvioinnissa sekä niiden syklin johtavan siihen, ettei palaute aina välittynyt työntekijälle oikea-aikaisesti suorituksen johtamisen näkökulmasta. Lisäksi sekä työntekijät että esihenkilöt kuvasivat kiireen olevan merkittävä este säännölliselle palautteenannolle.

"Tietysti pitäisi olla myös paljon aktiivisempi siinä jokapäiväisessä projektityössä antamaan kiitosta ja palautetta. Mutta usein käy niin, että ne työt vie ja palautteen antamista siirtää aina eteenpäin – ja siinä se sitten unohtuu." - *Työntekijä*

Esihenkilöiden haastattelussa tunnistettiin, että alaisten määrä ei korreloinut heidän esihenkilötyöhönsä käytettävän työaikaresursoinnin kanssa: käytettävä resurssi oli sama huolimatta siitä, oliko esihenkilöllä kolme vai kahdeksan alaista. Esihenkilöt korostivat alaistensa yksilöllisiä tarpeita ja eroja tarvittavan keskustelun ja tuen määrässä, eikä ajankäyttö heidän näkökulmastaan noussut yhtä merkittäväksi haasteeksi kuin työntekijähaastatteluissa.

"Joidenkin kanssa käytetään aina se 30 minuuttia kun toisten kanssa saatetaan 15 minuutin jälkeen todeta keskustelunaiheiden loppuneen, jolloin päätetään keskustelu ja mennään takaisin hommiin. On siis hyvin henkilökohtaista, kuinka pitkiä tapaamisia tai keskusteluja kunkin kanssa pidetään." – *Esihenkilö*

Yksi merkittävimmistä organisaatorakenteeseen liittyvistä havainnoista oli työn näkyvyyden monitasoiset haasteet. Esihenkilöiden heikko näkyvyys alaistensa päivittäiseen työhön oli tutkimuksen lähtöoletusten mukaisesti keskeinen ongelmakohta. Sekä esihenkilöt että työntekijät tunnistivat tämän suorituksen johtamisen kannalta merkittävimmäksi haasteeksi ja liittivät ongelman projektirakenteeseen, jossa esihenkilöt eivät useimmiten työskentele samoissa projekteissa alaistensa kanssa. Tällöin suoriutumisen arviointi jäi vahvasti muiden toimijoiden, kuten projektipäälliköiden tai tech leadien, antaman palautteen varaan. Haastateltavat esihenkilöt kokivat, että nykyiset palautteenannon rakenteet eivät tue riittävästi palautteen saamista kaikilta alaisen suoriutumisen kannalta olennaisilta sidosryhmiltä, vaan johtavat tilanteeseen, jossa esihenkilöt joutuvat keräämään palautetta manuaalisesti ja tapauskohtaisesti. Sekä esihenkilöt että työntekijät toivoivat organisaatiolta selkeämpiä käytäntöjä ja toimivampia rakenteita, jotka mahdollistaisivat palautteen saamisen oikea-aikaisesti ja systemaattisesti eri lähteistä.

"It's more than a challenge - it's a barrier. The only way we get information on how good or bad someone is doing in a project is to speak with the project manager or the tech lead." – *Esihenkilö*

"Alaisen kanssa yhdessä työskenteleviä henkilöitä on usein vain kourallinen, joten on epätodennäköisempää, että palautetta tulee mitään kanavia pitkin. Sitten jossain vaiheessa havahtuu itse esihenkilönä siihen, että kehityskeskustelu olisi tulossa ja pitäisi vähän tietää miten alainen performoi. Sitten otetaan projektipäällikköön yhteyttä." – *Esihenkilö*

"I feel that the data availability is not the best, we collect it in various tools. I wish there was a bit more structure and organization, and more support in what tools we use and how we use them." – *Esihenkilö*

Käsitystä suorituksen johtamisen rakenteista ja niiden toimivuudesta kartoitettiin haastatteluissa työntekijöiden ja esihenkilöiden osalta tarkoituksellisesti eri tavoin. Työntekijöiltä kysyttiin, miten he kokivat omaa suoriutumistaan mitattavan ja arvioitavan, kun taas esihenkilöiltä selvitettiin, millä perusteilla he arvioivat alaistensa suoriutumista sekä mitä käytäntöjä ja työkaluja he pitivät hyödyllisinä työn näkyväksi tekemisessä. Työntekijähaastatteluissa korostuivat erityisesti kollegapalautteen merkitys ja siihen liittyvä Colleague Feedback Tool, sekä tietyt numeeriset mittarit, kuten laskutusaste (utilisaatio) ja tikettiestimaatit. Keskusteluissa painottui kuitenkin ennen kaikkea tavoitteiden ja arviointikriteerien epäselvyys: työntekijät eivät aina olleet varmoja, mihin heidän saamansa palaute perustui tai mitä sillä pyrittiin mittaamaan.

"Se mitä kaipaisin, olisi selkeämmät mittarit: mitä arvioidaan ja minkä perusteella palaute tulee. Nyt arvioinnin perusteet saattavat olla vähän hämähäiset. Laskutus ja muut numeraaliset mittarit on selkeitä, niitä on helppo tarkastella, mutta kaipaisin enemmän perusteita saamalleni palautteelle." – *Työntekijä*

"Palautteen antaja on harvemmin esihenkilö ja useammin joku kollega kenen kanssa on aktiivisesti työskennellyt." – *Työntekijä*

Huolimatta työntekijöiden kokemuksesta, että heidän suoriutumistaan arvioidaan hyvin rajallisten menetelmien ja mittareiden avulla, esihenkilöiden haastatteluissa nousi esiin huomattavasti laajempi kirjo erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joita hyödynnetään alaisten suoriutumisen arvioinnissa. Käytäntöjen kirjo oli laaja, ja kokonaisuuksia oli lähes yhtä monta kuin haastateltuja esihenkilöitäkin. Osa oli kehittänyt jopa omia menetelmiä ja työkaluja täydentämään olemassa olevia rakenteita, mikä kuvastaa organisaation suorituksen johtamisen käytäntöjen hajanaisuutta.

"Mielestäni meille ei tarvita lisää työkaluja, mutta voitaisiin käyttää tehokkaammin näitä olemassa olevia." – *Esihenkilö*

Eniten esihenkilöt kaipasivat kuitenkin tapoja saada palautetta säännöllisemmin niiltä kollegoilta, jotka työskentelevät samoissa projekteissa heidän alaistensa kanssa. Erityisesti toivottiin rakenteita, jotka mahdollistaisivat kevyemmän ja jatkuvamman palautteenannon raskaiden kerran vuodessa toteutettavien *Colleague Feedback* -kierrosten rinnalle. Lisäksi esihenkilöt korostivat tarvetta kehittää palautteenkeruun prosesseja siten, että palautetta olisi helpommin saatavilla kaikilta keskeisiltä sidosryhmiltä, kuten tech leadeilta ja asiakkailta.

"Toivoisin, että Colleague Feedbackin kommenttikenttiä käytettäisiin paljon enemmän ja uskallettaisiin antaa myös rakentavaa palautetta. Kaipaisin avointa palautetta enemmän niin itselleni kuin alaisilleni." – *Esihenkilö*

"Palautteen saamisessa ja antamisessa voisi auttaa se, ettei sitä tarvitsisi pohtia niin syvällisesti vaan olisi joku pikapalautemalli. Esimerkiksi jostain kollegasta kerran viikossa ihan vaan kysymys, että "Miten sun mielestä henkilöllä X menee?". – *Esihenkilö*

"It would be quite important if we could at least have one tech lead giving feedback to the people they work with in the same team." – *Esihenkilö*

Selkeä ero suoriutumisen arvioinnin kokemuksesta työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemyksissä oli kuitenkin havaittavissa: yksikään esihenkilö ei tuonut spontaanisti esiin kaipaavansa selkeämpiä mittareita alaistensa arviointiin. Tämä voi viitata kokemukselliseen epäsuhtaan mittareiden selkeydestä – työntekijät kokivat arvioinnin perusteet epäselviksi, kun taas esihenkilöt näkivät olemassa olevat käytännöt riittävinä ja kehittämistarpeen ennemmin palautteen rakenteissa kuin itse arviointikriteereissä.

Teeman 1 empirian yhteenvetona voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa suorituksen johtamista rajoittavat ennen kaikkea ajalliset ja rakenteelliset tekijät. Etätyöympäristössä palautteen saaminen ja antaminen jää usein satunnaiseksi, ja sen painopiste keskittyy muutamiin vuosittaisiin rakenteisiin. Esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemykset suorituksen arvioinnin käytännöistä erosivat kuitenkin osin: Työntekijät kaipasivat selkeämpiä kriteerejä ja johdonmukaisempia mittareita, kun taas esihenkilöt painottivat olemassa olevien työkalujen tehokkaampaa hyödyntämistä ja palautteen keruuta useammista lähteistä. Molemmille ryhmille yhteistä oli kuitenkin vahva toive palautteen säännöllisyyden lisäämisestä ja sen tuomisesta osaksi arjen vuorovaikutusta. Organisaation projektirakenne ja esihenkilöiden rajallinen näkyvyys alaisiin muodostavat keskeisen haasteen, mikä heijastuu suoriutumisen arviointiin epäsäännöllisyytenä ja satunnaisuutena. Näkyvyyden puute pakottaa esihenkilöt tukeutumaan kolmansien osapuolien arvioihin ja epävirallisiin kanaviin, mikä heikentää järjestelmällisen suorituksen johtamisen toteutumista.

Teema 1 vastaa erityisesti tutkimuksen pääkysymykseen "Miten alaisen suoriutumista voidaan arvioida ja johtaa tilanteessa, jossa esihenkilön näkyvyys työhön on rajallinen etätyön vuoksi?"

sekä alatutkimuskysymyksiin K1. ”Miten suoriutumista arvioidaan ja johdetaan kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä?” ja K2. ”Millaisia kriteerejä ja käytäntöjä voidaan hyödyntää, kun esihenkilön näkyvyys työn tekemiseen on rajallinen?”. Tulokset osoittavat, että nykyiset käytännöt (K1) perustuvat vahvasti vuosittaisiin palauterakenteisiin ja yksittäisiin mittareihin, mutta jatkuva ja läpinäkyvä suorituksen johtaminen on vaikeaa rajallisen näkyvyyden vuoksi (K2). Käytännön edellytyksenä toimivammalle suorituksen johtamiselle on sekä ajallisten resurssien että rakenteellisten palautekanavien vahvistaminen, jotta suoriutumisen seuranta ei olisi riippuvaista yksittäisistä palautekierroksista tai yksilöllisistä käytännöistä.

4.2 Teema 2: Luottamukseen perustuva vuorovaikutus

Teema 2 käsittelee esihenkilön ja alaisen välisen suhteen merkitystä jatkuvan suorituksen johtamisen ja työn näkyvyyden rakentamisen kannalta. Teema korostaa luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen roolia suoriutumisen arvioinnin perustana sekä jatkuvan dialogin merkitystä suorituksen johtamisen keskeisenä elementtinä etätöympäristössä. Teema vastaa tutkimuksen päätutkimuskysymykseen sekä alatutkimuskysymyksiin K1 ja K3.

Kuten teeman 1 yhteydessä todettiin, kohdeorganisaatiossa tunnistettiin monitasoiset työn näkyvyyden haasteet, ja erityisesti esihenkilöiden rajallinen näkyvyys alaistensa työhön koettiin ongelmalliseksi suorituksen johtamisen kannalta. Haastateltavat kuvasivat kuitenkin pyrkineensä aktiivisesti löytämään keinoja vastata tähän haasteeseen, ja yhtenä keskeisenä ratkaisuna nähtiin jatkuva ja avoin kommunikaatio esihenkilön ja alaisen välillä. Työntekijät tunnistivat oman vastuunsa tiedon jakamisessa ja pyrkivät aktiivisesti tekemään työtään näkyväksi esimerkiksi kuukausipalaverissa.

”Meillä on tosi hyvä suhde oman esihenkilöni kanssa, minkä luulen olevan yksi syy sille, miksi meillä homma on pelittänyt aika hyvin, vaikka hän ei olekaan kooditasolla katsonut minun työtäni.”- *Työntekijä*

”Minä kerron kuukausipalaverissa mitä kuuluu tai mitä olen tehnyt, ja keskustellen käsittelemme niitä asioita esihenkilöni kanssa.” – *Työntekijä*

Osassa haastatteluista työntekijöistä kuitenkin toivoi esihenkilöiltään strukturoidumpaa ja johdonmukaisempaa seurantaa kuukausitapaamisten välillä. Käytännöt vaihtelivat esihenkilöittäin: jotkut palasivat säännöllisesti aiemmin käsiteltyihin teemoihin, kun taas toisilla keskustelut aloitettiin aina ”puhtaalta pöydältä”, työntekijän esille nostamien asioiden pohjalta. Tähän toivottiin selkeämpää yhteistä rakennetta, jonka nähtiin tukevan paitsi suorituksen johtamisen jatkuvuutta myös suoriutumisen arvioinnin läpinäkyvyyttä.

"Toivoisin, että säännöllisemmin seurattaisiin niitä keskustelunaiheita, joita on kuukausipalavereissa nostettu esille. Jos kysytään vaan yleisesti, että miten menee, niin siihen tulee vastattua eri tavalla kuin jos esihenkilö kysyy suoraan, että miten tämä asia, josta viimeksi keskusteltiin, on edennyt." – *Työntekijä*

Esihenkilöt kuvasivat pyrkivänsä huomioimaan alaistensa yksilölliset tarpeet sekä kommunikaation tiiviydessä että vuorovaikutuksen foorumeiden valinnassa. Heidän mukaansa toimivan suhteen rakentuminen perustui siihen, että yhteydenpito ja keskustelut sovittiin joustavasti yksilön toiveisiin ja työtilanteeseen. Useat esihenkilöt kuvasivat pyrkineensä luomaan luottamuksellisen suhteen, joka mahdollisti avoimen keskustelun myös haastavista tilanteista tai epäonnistumisista työssä. Esihenkilöiden onnistuminen tässä näkyi työntekijähaastatteluissa, joissa suhteen oman esihenkilön kanssa kuvattiin olevan välitön, keskusteleva ja vastavuoroinen.

"Jotkut tykkäävät siitä, että yhteydenpito ja dialogi on tiheämpää, jolloin saa aidon yhteyden sinne ihmiseen. Tarjoan aina mahdollisuutta, että ei ole pakko pitää tapaamisia näin tiheästi, mutta usein alaiset sanovat pitävänsä siitä, ettei tarvitse odottaa niin kauaa keskusteluiden välillä." – *Esihenkilö*

"Onneksi alaiseni yleisesti ottaen kertovat aika avoimesti itsekin omasta suoriutumisestaan. Muutama tyyppi hyvin avoimesti jakaa esimerkiksi, että missä tuli mokattua tai millaiset asiat ovat vaikeita." – *Esihenkilö*

"Suhde esihenkilöni kanssa on hyvä ja välitön ja on sellainen tunne, että voidaan avoimesti keskustella puolin ja toisin." – *Työntekijä*

Organisaation projektimallin lisäksi esihenkilöt nostivat näkyvyyden haasteena esiin tilanteet, joissa työntekijä oli vahvasti sidottu yhteen asiakkuuteen tai tiettyyn asiakasprojektiin. Tällaisissa asetelmissä esihenkilöt kuvasivat kohtaavansa entistä suurempia vaikeuksia sekä alaisen suoriutumisen arvioinnissa että heidän kiinnittämisessään osaksi omaa työyhteisöään. Tällaisissa tilanteissa kuukausipalavereissa keskustelun haasteena oli usein työn sisällöistä puhuminen, sillä esihenkilöillä ei ollut suoraa kosketuspintaa alaisen päivittäiseen tekemiseen käytännössä lainkaan. Tästä huolimatta keskusteluja pidettiin tärkeinä yhteyden ylläpitämisen ja luottamuksen rakentamisen välineinä sekä keinona vahvistaa esihenkilön yhteyttä alaiseensa ja samalla alaisen yhteyttä organisaatioon.

"Hänen kanssaan on otettu sitten ihan sellainen lähestymistapa, että saatetaan jutella vaikka 15 minuuttia ihan yleisistä asioista, kuten lapsista tai säästä, ihan tällaista perusrupattelua. Sitä kautta saadaan luotua tälle alaiselle yhteyttä myös organisaation suuntaan." – *Esihenkilö*

Yksi merkittävimmistä havainnoista teeman 2 osalta oli, ettei kumpikaan haastatelluista ryhmistä kokenut etätöön hankaloittaneen tai merkittävästi muuttaneen esihenkilön ja alaisen välistä kommunikaatiota tai vaikuttaneen suorituksen johtamiseen. Organisaation toiminnassa oli jo ennen pandemiaa vakiintunut etämuotoisesti tehtävä työ eri paikkakunnilla toimimisen ja IT-alalle tyypillisen digitaalisen työympäristön vuoksi, joten siirtyminen täysimääräiseen etätööhön ei aiheuttanut merkittävää murrosta. Esihenkilöt eivät kokeneet työskentelyn sijainnilla olevan juurikaan merkitystä alaisen suoriutumisen arvioinnille tai suorituksen johtamiselle.

"I think whether you're remote or not pays little attention to performance management. Because I mean, we could all be sitting at the office and I could see my subordinates at their desks typing something on their keyboard - that doesn't say anything to me. All the performance that we Technical Competence Managers see is digital anyway, so the subordinates' physical location is little to no concern to me." – *Esihenkilö*

"Aiemmin kun oltiin enemmän toimistolla, niin omat tiimini olivat maantieteellisesti hajautuneita. Eli vaikka olin itse fyysisesti toimistolla, niin tiimityöskentely tapahtui kuitenkin pääasiassa etäyhteyksin." – *Työntekijä*

Sen sijaan sekä työntekijät että esihenkilöt tunnistivat, että vähentynyt fyysinen kanssakäyminen on muuttanut tapaa, jolla ihmissuhteita muodostetaan ja ylläpidetään. Etätöön nähtiin kaventaneen arjen epämuodollisia kohtaamisia ja lisänneen riskiä, että organisaation hiljainen tieto jää etätöitä tekeville näkymättömämmäksi. Tällä puolestaan katsottiin olevan vaikutusta muun muassa hyvien käytäntöjen jakamiseen ja organisaation sisäisen oppimisen jatkuvuuteen.

"Kollegoiden ja tiimin jäsenten fiilikset jäävät etätöissä piiloon – niitä ei välttämättä pysty aistimaan kun he näkyvät vain ruutuna Slackissä. Jos kollega tarvitsisi vaikka apua, niin etänä hänen tuskailuaan ei voi nähdä eikä apua siten tarjota. Lisäksi sellainen extempore-sparrailu ja tiedonjako kollegoiden kesken jää vähemmälle." – *Työntekijä*

Teeman 2 tulokset korostavat luottamukseen perustuvan vuorovaikutuksen merkitystä jatkuvan suorituksen johtamisen ja työn näkyvyyden rakentumisessa etätöympäristössä. Sekä työntekijät että esihenkilöt kuvasivat luottamuksellisen ja avoimen suhteen olevan edellytys toimivalle kommunikaatiolle, palautteen vaihdolle ja yhteydenpidolle. Esihenkilöt pyrkivät huomioimaan alaistensa yksilölliset tarpeet ja mukauttamaan yhteydenpidon tiiviyttä ja muotoa tilanteen mukaan, ja luottamuksellisen suhteen rakentamisen nähtiin mahdollistavan myös haastavista tilanteista tai epäonnistumisista keskustelun avoimesti. Työntekijöiden haastatteluissa tämä näkyi kokemuksina välittömästä ja keskustelevaan vuorovaikutukseen perustuvasta esihenkilösuhteesta, joka lisäsi työn näkyvyyttä ja loi turvaa arjen työssä.

Samalla kuitenkin toivottiin, että keskusteluihin ja niiden seurantaan luotaisiin nykyistä selkeämpi yhteinen rakenne, joka tukisi suorituksen johtamisen johdonmukaisuutta ja jatkuvuutta.

Vuorovaikutuksen koettiin olevan luontevaa ja toimivaa, mutta sen systemaattisuus vaihteli esihenkilöittäin, mikä heikensi palautteen seurattavuutta ja tavoitteiden edistymisen näkyvyyttä. Etätyöstä johtuvan fyysisen etäisyyden ei kuitenkaan koettu heikentäneen suorituksen johtamista, vaan vuorovaikutuksen ja luottamuksen ylläpitäminen nähtiin ratkaisevampana tekijänä kuin työskentelyn sijainti. Sen sijaan vähentynyt epämuodollinen kanssakäyminen muutti tapaa, jolla ihmissuhteita muodostetaan ja hiljainen tieto välittyy organisaatiossa. Näiden tekijöiden nähtiin vaikuttavan erityisesti yhteisöllisyyden kokemukseen, hyvien käytäntöjen jakamiseen ja organisaation sisäisen oppimisen jatkuvuuteen.

Teema 2 vastaa tutkimuksen pääkysymykseen *”Miten alaisen suoriutumista voidaan arvioida ja johtaa tilanteessa, jossa esihenkilön näkyvyys työhön on rajallinen etätyön vuoksi?”* sekä alatutkimuskysymyksiin K1. *”Miten suoriutumista arvioidaan ja johdetaan kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä?”* ja K3. *”Miten työntekijät ja esihenkilöt toivovat suoriutumisen johtamisen ja arvioinnin kehittyvän organisaatiossa rajallisen näkyvyyden kontekstissa?”*. Tulokset osoittavat, että suorituksen johtamisen onnistuminen ei perustu pelkästään rakenteisiin tai mittareihin (K1), vaan ennen kaikkea esihenkilön ja alaisen väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen, joita tukemaan tarvitaan kuitenkin yhteisiä rakenteita ja seurantakäytäntöjä. Nämä mahdollistavat työn näkyvyyden ja yhteyden säilymisen organisaatioon myös etätyöolosuhteissa (K3).

4.3 Teema 3: Reilu ja monikanavainen palaute

Teema 3 tarkastelee palautteenannon monilähteisyyttä sekä suoriutumisen arvioinnin koettua reiluuutta ja läpinäkyvyyttä. Teema tuo esiin, miten kollegoilta ja muilta sidosryhmiltä saatu palaute kompensoi työn näkyvyyden haasteita, mutta samalla paljastaa palautteenannon rakenteellisia puutteita ja kehittämistarpeita. Teema vastaa tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin K2 ja K3.

Yksi tutkimuksen keskeisimmistä havainnoista oli kollegapalautteen merkittävä rooli osana suorituksen arviointia ja johtamista kohdeorganisaatiossa. Työntekijät kokivat kollegansa tärkeimpinä ja usein myös ainoina palautteenantajina, joilla oli todellista näkyvyyttä heidän työhönsä yhteisten projektien kautta. Kollegoilta saatu palaute nähtiin siten keskeisenä keinona kompensoida esihenkilön rajallista näkyvyyttä työn arkeen. Samalla kuitenkin toivottiin, että palautetta tulisi useammin ja monipuolisemmin eri sidosryhmiltä, sekä rakentavaa että positiivista. Organisaatiossa käytössä olevat palautekanavat ja työkalut herättivät ristiriitaisia kokemuksia: niitä pidettiin tarpeellisina, mutta samalla niiden rakenteelliset haasteet ja rajoittuneisuus tunnistettiin.

“Olisi kiva, jos saisi huomioita useammin kollegoilta tai projektipäälliköltä, vaikka projektin jälkeenkin – sekä positiiviset että negatiiviset huomiot.” – *Työntekijä*

”Kollegapalautekierroksen ulkopuolella suurin osa päivittäistä työstäni koskeva palaute on lähinnä sitä, mitä samoissa projekteissa työskentelevät kollegat tai asiakkaat mainitsevat – jos ovat mainitakseen.” - *Työntekijä*

Esihenkilöt puolestaan pitivät kollegapalautekierrosta ja projektipäälliköitä merkittävimpinä lähteinä alaisiaan koskevan palautteen saamisessa. He tunnistivat kuitenkin myös muita tärkeitä rooleja palautteen antajina ja korostivat erityisesti tech leadien palautteen merkitystä teknisissä rooleissa olevien työntekijöiden suoriutumisen kontekstin ymmärtämiseksi. Lisäksi esihenkilöistä muutama nosti esiin yrityksen CTO:lta saadun palautteen, jolla nähtiin olevan yllättävän hyvä näkyvyys organisaation suoriutumiseen laajemmin.

“Usually the feedback I get comes mainly from project managers – but when you talk to a tech lead, then you might actually get the context.” – *Esihenkilö*

“Itselläni ensisijaisena suoriutumisen arvioinnin perusteena on oikeastaan se, mitä palautetta muilta tulee – Colleague Feedbackit on siis tärkeässä roolissa. CTO:lta tulee myös paljon palautetta.” – *Esihenkilö*

Haastatteluissa nousi esiin myös organisaation palautteenannon rakenteiden ja työkalujen heikkouksia. Käytössä olevien järjestelmien ei koettu tukevan säännöllistä ja jatkuvaa suorituksen johtamista, vaan palautteen keräämistä pidettiin monin paikoin raskaana ja hajanaisena. Erityisesti vuosittainen kollegapalautekierros nähtiin työläänä prosessina, joka ei aina mahdollistanut palautteen antamista riittävän huolellisesti tai ajantasaisesti. Samalla tunnistettiin, että nykyiset palautekanavat eivät palvelleet tasapuolisesti koko henkilöstöä, ja esimerkiksi tietyissä asiakkuuksissa työskentelevien työntekijöiden arviointi jäi helposti ohueksi. Lisäksi useat haastatellut kokivat, että säännöllisempään palautteen keräämiseen soveltuvia työkaluja puuttui kokonaan.

“Kun kollegapalautekyselyt tulevat usein sellaisessa sumassa ja niitä on täytettävänä noin 15 kappaletta, niin se että ehtisi kunnolla keskittyä kunkin kollegan palautteeseen on ajankäytöllisesti haastavaa.” – *Työntekijä*

Lisäksi sekä työntekijät että esihenkilöt toivat esiin, että monipuolisen palautteen saaminen vaatii esihenkilöiltä huomattavaa aktiivisuutta ja manuaalista tietojen kokoamista eri lähteistä. Tämä teki palautteen hyödyntämisestä aikaa vievää ja vaikeutti kokonaiskuvan muodostamista alaisen suoriutumisesta.

"Työmme itsenäinen luonne vaatii esihenkilöiltä aktiivisuutta ja uteliaisuutta selvittää työn sujumista tai saada palautetta eri tahoilta." – *Työntekijä*

"Suoriutumisen arvioinnille on todella haastavaa, että on riippuvainen muiden palautteesta, jota saa välillä oikein kaivaa – välillä on tosi vaikeaa saada mitään kättä pidempää." –
Esihenkilö

Haastateltavat refleктоivat suorituksen johtamisen ja erityisesti suoriutumisen arvioinnin käytäntöjen reilua kokonaisvaltaisesti läpi organisaation. Työntekijät kokivat kollegapalautteet pääsääntöisesti oikeudenmukaisena ja toimivana tapana arvioida omaa suoriutumistaan, mutta toivat esiin myös useita kehityskohteita. Kollegapalautteiden ja sen yhteydessä käytetyn Colleague Feedback -työkalun ei nähty palvelevan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, ja sen subjektiivisen arviointiasteikon koettiin heikentävän palautteen luotettavuutta yhdenvertaisena arviointimenetelmänä. Lisäksi vain kerran vuodessa toteutettavan palautteenannon katsottiin heikentävän arvioinnin ajantasaisuutta ja reilua, sillä organisaatiosta puuttivat rakenteet oikea-aikaisella palautteen antamisella. Työntekijähaastatteluissa korostui myös tarve suhteuttaa suoriutumisen arviointi henkilön rooliin, tavoitteisiin ja työn luonteeseen. Numeraalisia mittareita, kuten laskutusastetta, pidettiin hyödyllisinä vain silloin, kun niitä tarkasteltiin oikeassa kontekstissa ja verrattiin keskenään vertailukelpoisia rooleja ja tasa-arvoisia lähtökohtia tarjolla olevan työn osalta.

"Olen miettinyt miten Colleague Feedback toimii henkilöille, jota tekevät enemmän itsenäisesti ja yksin töitä – sellaisissa rooleissa kuten esimerkiksi myynti. Käy mielessä, että miten heidän kollegansa pystyvät arvioimaan heitä ja että toimiiko tuo työkalu oikeasti kaikille." – *Työntekijä*

"Ei ole reilua, että oletetaan saman muotoin toimiminen kaikille." – *Työntekijä*

"Henkilön arviointi pitää kuitenkin suhteuttaa siihen henkilön rooliin sekä siihen, mitä hänelle annetaan tehtäväksi. Ei ole myöskään OK vertailla sitä laskutettavan työn määrää, jos sitä ei ole kaikille tarjottavaksi samalla tavalla." – *Työntekijä*

Esihenkilöt tunnistivat spontaanisti saamansa palautteen olevan usein vinoutunutta. Projektipäälliköt ottivat tyypillisesti yhteyttä esihenkilöön negatiivisen palautteen muodossa, kun taas positiivista palautetta välitettiin huomattavasti harvemmin. Tämä johti siihen, että esihenkilöiden saama kuva alaisensa suoriutumisesta saattoi painottua yksipuolisesti ja riippua vahvasti siitä, millainen palaute projektista välittyi. Lisäksi esihenkilöt toivat esiin puuttuvat yhtenäiset käytännöt palautteen keräämiseen, mikä johti palautteen laadun ja määrän vaihteluun eri työntekijöiden välillä. Tämä herätti esihenkilöissä huolta arvioinnin tasapuolisuudesta ja siitä, että palautteen pohjalta muodostuva kuva työntekijöiden suoriutumisesta ei ole aina yhdenvertainen.

"One problem I have with feedback from project managers is that it tends to be only negative, or they only reach out when there are actual issues. It's hard for me to remember the last time a project manager sent me a message saying, "Hey, your subordinate has done an amazing job." – *Esihenkilö*

"If I get spontaneous feedback from a project manager, it's probably not going to be very positive. Assessing people equal and fair is difficult because each project has different project manager and therefore each employee can get different type of feedback. So, I would say that it's almost impossible to guarantee the evaluation is equal." – *Esihenkilö*

Molempien haastateltujen ryhmien toiveet suorituksen johtamisen kehittämiseksi keskittyivät erityisesti palautteenannon ja reilua arviointia tukevien rakenteiden vahvistamiseen. Esihenkilöt toivoivat lisää keinoja tehdä työntekijöiden suoriutumista ja työpanosta näkyväksi, erityisesti jatkuvan kehityksen ja tukipalveluiden työn osalta. Palautteenantoa haluttiin kehittää säännöllisemmäksi ja rakenteellisemmaksi esimerkiksi vahvistamalla tech leadien roolia palautteen antajina ja hyödyntämällä Colleague Feedback -kierrosten avoimia palautteita nykyistä paremmin. Lisäksi toivottiin, että erilaisia tunnustamisen ja onnistumisten esiin tuomisen käytäntöjä hyödynnettäisiin tasapuolisemmin läpi organisaation ja tuotaisiin vahvemmin osaksi arjen palautekulttuuria.

"Toivoisin, että palautteenantaminen saataisiin jotenkin voimakkaammin sisälle meidän kulttuuriin." – *Esihenkilö*

"Kaipaisin jotain palautetyökalua tai -prosessia, että palautetta saisi säännöllisemmin ja aktiivisemmin – eikä se olisi aina vaan kiinni siitä, että palautteenantajan aktiivisuudesta tai siitä, että ehtikö itse esihenkilönä palautetta käydä kysymässä. Haluaisin, että palautetta ja infoa alaisten suoriutumisesta ja siihen liittyvistä asioista saisi automaattisemmin." – *Esihenkilö*

Työntekijät toivat esiin rakentavan palautteen antamisen vaikeuden ja toivoivat sen tueksi selkeämpiä rakenteita, kuten mahdollisuutta antaa palautetta anonyymisti. Anonyymien palautekanavien nähtiin madaltavan kynnystä nostaa esiin kehittämistä vaativia asioita ja lisäävän palautteen rehellisyyttä. Lisäksi kaivattiin säännöllisempää ja arjen työhön nivoutuvaa palautteenantoa nykyisen mallin sijaan, jossa kollegapalautetta kerätään vain kerran vuodessa. Työntekijät tunnistivat organisaation projektimallin tuomat rajoitteet, mutta toivoivat siitä huolimatta mahdollisuuksia työskennellä ajoittain samoissa projekteissa oman esihenkilönsä kanssa. Tämä nähtiin keinona saada suurempaa ja laadukkaampaa palautetta sekä paremmin tukea oman työn ja ammattitaidon kehittämiseen.

"Kollegojen välinen suora palaute siitä, että onko esimerkiksi koodi ollut hyvää vai ei, niin sellainen palaute jää jossain määrin saamatta." – *Työntekijä*

"Esimerkiksi projektien purkutilaisuuksien lisäksi voisi olla joku anonyymi "Arvioi projektityökaverisi" -työkalu." – *Työntekijä*

"Itse toivoisin, että pääsisin tekemään oman esihenkilöni kanssa samaa projektia." – *Työntekijä*

Teeman 3 tulokset korostavat palautteenannon ja suoriutumisen arvioinnin keskeistä roolia suorituksen johtamisen koetussa reiludessa ja läpinäkyvyydessä. Kollegoilta saatu palaute nähtiin tärkeimpänä keinona kompensoida esihenkilöiden rajallista näkyvyyttä työn arkeen, mutta sen säännöllisyyttä ja monipuolisuutta pidettiin riittämättöminä. Palautteenannon käytännöt erosivat esihenkilöittäin ja projektipäälliköittäin, mikä lisäsi kokemusta arvioinnin epätasaisuudesta ja heikensi sen yhdenvertaisuutta. Käytössä oleviin palautekanaviin ja työkaluihin liitettiin myös kriittisiä havaintoja: niitä pidettiin raskaina, epätasaisesti kohdistettuina ja toisinaan puutteellisina jatkuvan palautteen mahdollistamisessa. Sekä työntekijät että esihenkilöt toivoivat kehitystä erityisesti palautteenannon rakenteisiin, säännöllisyyteen ja reilun tukemiseen. Työntekijät korostivat arviointikriteerien ja mittareiden suhteuttamista työn luonteeseen ja roolien erilaisuuteen, kun taas esihenkilöt kaipasivat enemmän tukea palautetiedon keruuseen ja sen tasalaatuisuuden varmistamiseen.

Teema 3 vastaa tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin K2. "Millaisia kriteerejä ja käytäntöjä voidaan hyödyntää, kun esihenkilön näkyvyys työn tekemiseen on rajallinen?" ja K3. "Miten työntekijät ja esihenkilöt toivovat suoriutumisen johtamisen ja arvioinnin kehittyvän organisaatiossa rajallisen näkyvyyden kontekstissa?". Tulokset osoittavat, että rajallisen näkyvyyden tilanteissa (K2) monikanavainen palautteenanto – erityisesti kollegoilta, tech leadeilta ja projektipäälliköiltä saatu palaute – muodostaa keskeisen edellytyksen työn näkyvyyden ja arvioinnin luotettavuuden kannalta. Samalla kuitenkin palautteen epätasainen saatavuus, rakenteelliset rajoitteet ja subjektiiviset arviointikäytännöt haastavat arvioinnin reilua ja läpinäkyvyyttä. Kehittämisen kannalta (K3) tulokset korostavat tarvetta rakentaa palautteenannolle yhtenäisempi ja ennakoitavampi rakenne, joka tukee jatkuvaa vuorovaikutusta, oikeudenmukaisuutta ja työntekijöiden yhdenvertaista arviointia.

4.4 Teema 4: Jaettu toimijuus ja vastuu

Teema 4 korostaa työntekijän aktiivista roolia oman työnsä johtamisessa ja kehittämisessä. Teema tuo esiin, miten suorituksen johtaminen nähdään jaettuna prosessina esihenkilön ja työntekijän välillä, ja miten työntekijät tiedostavat vastuunsa omien tavoitteidensa seuraamisessa ja

ammattillisen kehityksensä edistämisessä. Lisäksi teema nostaa esiin yksilöllisten erojen ja henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden huomioimisen merkityksen suorituksen johtamisessa. Teema vastaa päätutkimuskysymykseen sekä alatutkimuskysymyksiin K1 ja K3.

Teemassa korostui tutkimus- ja kirjallisuuskatsauksestakin tuttu havainto: työntekijällä on velvollisuus toimia aktiivisena osapuolena suorituksen johtamisen prosessissa (Ashdown 2014, 10). Haastatellut työntekijät korostivat vastuutaan palautteen vastaanottajina, mutta tunnistivat myös vahvan roolinsa tavoitteiden asetannassa yhteistyössä esihenkilön kanssa. Suorituksen johtaminen ja arviointi nähtiin asiana, johon sekä esihenkilöllä että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa tasapuolisesti. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin erilaisia esihenkilökohtaisia käytäntöjä: osa työntekijöistä koki tavoitteiden seurannan ja oman suorituksensa ohjauksen olevan pitkälti omissa käsissään ja kaipasi esihenkilöiltään systemaattisempaa ja organisoidumpaa seuranta ja tukea. Toisten kohdalla suorituksen arviointi, seuranta ja johtaminen olivat puolestaan hyvin systemaattista ja tavoitteisiin palattiin esihenkilön kanssa vähintään kuukausittain.

"Suorituksen johtaminen on pitkälti omissa käsissäni. Jos en itse ohjaa työtäni tehokkaasti, niin ei sitä kukaan muukaan tee." – *Työntekijä*

"Esihenkilöni selkeästi pitää kirjaa keskustelluista asioista ja saattaa kysyä kuinka asiat ovat edenneet - eli mielestäni hän hyvin huolehtii siitä, että hän pysyy kartalla tilanteestani." – *Työntekijä*

"Me pystymme itse vaikuttamaan suorituksemme arviointiin ja johtamiseen suorittamalla omat vastuumme ja kommunikoimalla avoimesti esihenkilön kanssa. En siis koe, että me työntekijät ihan vapaamatkustajia ollaan siinä prosessissa, vaan että suorituksen arviointi ja johtaminen on molemminpuolista." – *Työntekijä*

Huolimatta joistain poikkeavista kokemuksista, tavoitteiden seurannan systemaattisuus, tai pikemminkin sen puute, korostui työntekijöiden palautteissa. Tämän koettiin osin johtuvan jo aiemmin teemassa 2 käsitellyistä organisaation tason suorituksen johtamisen rakenteiden puutteista. Tavoitteiden asetannan ja läpikäymisen nähtiin usein jäävän vain puolivuositusten kehityskeskustelujen varaan, joiden ulkopuolella niiden seuranta unohtui helposti sekä työntekijältä että esihenkilöltä lähes kokonaan. Myös kehityskeskusteluissa tavoitteista puhumisen koettiin jäävän usein ylätasoiseksi, eikä tavoitteita useinkaan jalostettu konkreettisiksi toimenpiteiksi tai seurattaviksi tehtäviksi.

"Tavoitteet jäivät kauniiksi sanoiksi johonkin kokouksen tai kehityskeskustelun muistioon, missä ne unohtuvat itseltä sekä myös esihenkilöltä." – *Työntekijä*

"Ei ne tavoitteet pääse koskaan siihen asti, että hyvä idea johtaisi siihen, että sen tiimoilta kokoonnuttaisiin jossain vaiheessa asettamaan action pointit. – *Työntekijä*

Kuten teemassa 2, myös teemassa 4 nousi esiin luottamuksellisen vuorovaikutuksen merkitys osana työntekijän omaa roolia suorituksensa johtamisen prosessissa. Aktiivisuus oman työn näkyväksi tekemisessä ja omasta suoriutumisesta keskusteleminen esihenkilön kanssa nähtiin keskeisenä keinona vastata organisaation nykyisten rakenteiden aiheuttamiin näkyvyyden haasteisiin. Näissä tilanteissa työntekijän rooli nähtiin olennaisena ja vastuullisena osana suorituksen johtamisen kokonaisuutta. Kuukausikeskustelut sekä kollegapalautteista keskusteleminen nousivat esiin merkityksellisinä etappeina näiden keskustelujen käymisessä.

"Esihenkilöni käsitys ajantasaisista työtehtävistäni perustuu siihen, mitä käymme läpi ja mitä kerron kuukausipalaverissani. Ne asiat, jotka pitää tulla sanotuksi, on minun vastuullani tuodakin ilmi." – *Työntekijä*

"Mitä tulee palautteen pohjalta toimimiseen ja niihin liittyviin vastuisiin, näen että on minun vastuullani mitä niiden pohjalta tapahtuu. Vastuullani on myös ottaa palautteet vastaan ja sen jälkeen avata niitä – tarjota niihin vastine tai dialogi – antaen kontekstia esihenkilölleni." – *Työntekijä*

Viimeisenä teeman havaintona korostui esihenkilöiden vahvasti painottama ihmisten erilaisuuden huomioiminen suorituksen johtamisessa. Aihe nousi spontaanisti esiin molemmissa esihenkilöhaastatteluissa. Esihenkilöt pyrkivät huomioimaan alaistensa erilaisuutta muun muassa kommunikaation ja yhteydenpidon tiiviydessä sekä valituissa keskustelufoorumeissa. Erilaisuus otettiin huomioon myös saatujen palautteiden osalta: osa esihenkilöistä pyrki validoimaan saamiaan palautteita ja vähentämään niihin liittyviä palautteenantajan vinoumia kyselemällä palautetta aktiivisesti useista lähteistä. Haastatteluissa tuotiin lisäksi esiin huoli siitä, että hiljaisempien ja sulkeutuneempien yksilöiden työsuoritus ja panos voivat jäädä näkymättömämmiksi kuin aktiivisempien ja sanavalmiimpien työntekijöiden. Tämä havainto linkittyy suoraan edellisessä kappaleessa kuvattuun työntekijän rooliin oman suorituksensa johtamisessa.

"Some people are easier to manage – usually seniors, probably because they are very autonomous and I already know their work quality is good. So, you don't need to do peer reviews constantly to see how they're doing, you already know they're doing well. Other people instead maybe need more support. They want to share what they're doing and for example hear some encouragement or guidance from the manager." – *Esihenkilö*

"On tärkeää huomioida kunkin ihmisen ominaisuudet ja luonne. Tosiasia on, että jotkut ovat tosi aktiivisia ja avoimia kommunikoimaan kun toiset eivät välttämättä puhua pukahda juuri mitään – ei heitä voi verrata samanlaisina keskenään." – *Esihenkilö*

"The bigger thing I really want to highlight is that we are dealing with people. So, managing and leading them will always be very personal as same things are not important for everyone. That needs to be approached with care." – *Esihenkilö*

Teeman 4 yhteenvetona voidaan todeta, että suorituksen johtaminen kohdeorganisaatiossa rakentuu jaetulle toimijuudelle ja vastuulle esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Työntekijät tunnistivat aktiivisen roolinsa oman työnsä johtamisessa ja tavoitteidensa seuraamisessa, mutta kokivat käytäntöjen ja tuen systemaattisuudessa merkittäviä eroja esihenkilöittäin. Tavoitteiden seurannan puutteet ja suorituksen johtamisen rakenteiden hajanaisuus siirsivät vastuuta entistä vahvemmin yksilölle, mikä haastoi prosessin tasapuolisuutta. Samalla sekä työntekijät että esihenkilöt korostivat vuorovaikutuksen ja luottamuksellisen suhteen merkitystä jatkuvan suorituksen johtamisen onnistumisessa. Teema toi myös esiin esihenkilöiden pyrkimyksen huomioida yksilöllisiä eroja ja toimintatyylejä, mikä tukee reilua ja ihmislähtöistä johtamista, mutta toisaalta lisää tarvetta selkeämmille yhteisille rakenteille ja käytännöille, jotta suorituksen arviointi ei jäisi liiaksi henkilökohtaisten tulkintojen varaan.

Teema 4 vastaa tutkimuksen pääkysymykseen "Miten alaisen suoriutumista voidaan arvioida ja johtaa tilanteessa, jossa esihenkilön näkyvyys työhön on rajallinen etätyön vuoksi?" sekä erityisesti alakysymyksiin K1. "Miten suoriutumista arvioidaan ja johdetaan kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä?" ja K3. "Miten työntekijät ja esihenkilöt toivovat suoriutumisen johtamisen ja arvioinnin kehittyvän organisaatiossa rajallisen näkyvyyden kontekstissa?". Tulokset osoittavat, että suorituksen johtaminen rakentuu kohdeorganisaatiossa jaetulle vastuulle esihenkilön ja työntekijän välillä (K1). Työntekijät tunnistavat oman aktiivisen roolinsa tavoitteiden asettamisessa ja oman työn johtamisessa, mutta käytäntöjen ja tuen vaihtelevuus heikentää prosessin yhdenvertaisuutta. Samalla työntekijät ja esihenkilöt korostavat tarvetta selkeämmille rakenteille, jotka tukisivat jatkuvaa vuorovaikutusta ja mahdollistaisivat tasapainoisen vastuunjaon suorituksen johtamisessa etätyöympäristössä (K3).

Seuraavassa ja raportin viimeisessä luvussa käydään läpi tulosten yhteenveto sekä niiden pohjalta tehdyt kehittämisehdotukset. Lisäksi pohditaan tulosten linkittymistä teoreettiseen viitekehykseen.

5 Pohdinta

Tämä tutkimus tarkasteli suorituksen johtamista etätyöympäristössä ja erityisesti sitä, miten esihenkilöt voivat arvioida ja tukea alaistensa suoriutumista tilanteissa, joissa näkyvyys työhön on rajallinen. Tutkimus syvensi ymmärrystä niistä käytännöistä ja edellytyksistä, jotka mahdollistavat suorituksen johtamisen onnistumisen etä- ja hybridityön kontekstissa sekä toi esiin työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemyksiä aiheesta.

Tässä luvussa tuloksia tarkastellaan ja tulkitaan suhteessa työn teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen. Lisäksi luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tekijän omaa oppimisprosessia opinnäytetyön aikana.

5.1 Tulosten yhteenveto ja teoreettinen pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten alaisen suoriutumista voidaan arvioida ja johtaa tilanteessa, jossa esihenkilön näkyvyys työntekoon on rajallinen etätyön vuoksi. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena suomalaisessa IT-alan asiantuntijaorganisaatiossa, jossa etä- ja hybridityö ovat vakiintuneet työskentelymalleiksi. Aineisto koostui esihenkilö- ja työntekijäryhmille toteutetuista puolistrukturoiduista ryhmähaastatteluista, ja se analysoitiin temaattisen analyysin avulla.

Tutkimuksen tulokset toivat esiin, että suorituksen johtamisen onnistuminen etätyöympäristössä rakentuu useiden toisiinsa kytkeytyvien tekijöiden varaan. Näistä keskeisimpiä olivat organisaation tarjoama rakenteellinen ja strateginen tuki, esihenkilön aktiivinen rooli palautteen ja luottamuksen rakentajana, sekä työntekijöiden oma vastuu suorituksensa johtamisessa ja työnsä näkyväksi tekemisessä. Tulokset vahvistivat teoreettisen viitekehyksen (luku 2.5) oletusta siitä, että onnistunut suorituksen johtaminen syntyy monitasoisesta vuorovaikutuksesta, jossa organisaation rakenteet, johtamiskäytännöt ja yksilöiden toimijuus limittyvät.

Tuloksia voidaan tulkita Armstrongin (2020, 142) ja Ashdownin (2014, 73) esittämien suorituksen johtamisen mallien valossa siten, että etätyökontekstissa suorituksen johtamisen painopiste siirtyy kontrollista kohti luottamukseen ja jatkuvaan dialogiin perustuvaa ohjausta (Hamrick et al. 12.2.2025; Mabaso & Manuel 2024, 2-4). Kun esihenkilöiden suora näkyvyys työn arkeen on vähentynyt, korostuvat erityisesti yhteisten tavoitteiden selkeys, säännöllinen palautteenanto ja työntekijöiden kokemus oikeudenmukaisuudesta (Hamrick et al. 12.2.2025). Samalla organisaation rakenteellinen tuki, kuten selkeät prosessit, HR:n tarjoamat työkalut ja roolien määrittely,

muodostavat välttämättömän perustan, jonka varaan esihenkilötyö voi rakentua (Den Hartog et. al. 2004, 557; Mabaso & Manuel 2024, 3; Ashdown 2014, 11).

Kohdeorganisaation näkökulmasta tutkimus osoittaa, että suorituksen johtamisen käytännöt ovat pääosin toimivia, mutta kehittämisen varaa on erityisesti työn näkyvyyden parantamisessa ja palautteen säännöllisyydessä osana jatkuvaa suorituksen johtamista. Eri sidosryhmien näkemykset osoittivat, että palautteen antaminen painottuu yhä tilanteisiin, joissa havaitaan ongelmia, kun taas onnistumisten systemaattinen tunnistaminen ja sanoittaminen jää usein vähemmälle. Tämä havainto on linjassa Mabason ja Manuelin (2024, 2-5) havaintojen kanssa, joiden mukaan etätyöympäristöissä korostuu tarve ylläpitää ja vahvistaa sekä suorituksen johtamisen käytäntöjä että kulttuuria, joka ylläpitää esihenkilön ja alaisen välistä luottamusta ja yhteyttä fyysisen etäisyyden yli (Ashkenas 12.3.2025).

Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että suorituksen johtamisen onnistuminen etätyössä ei ole yksittäisen esihenkilön tehtävä, vaan jaettu vastuu, joka edellyttää sekä strategista tukea organisaatiolta että aktiivista osallistumista työntekijöiltä. Tämä havainto tukee työn teoreettisessa mallissa (luku 2.5) esitettyä ajatusta suorituksen johtamisesta vuorovaikutteisena ja moniulotteisena prosessina, jossa johtaminen, rakenteet ja yksilöllinen toimijuus muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. (Aquinis & Burgi-Tian 2021, 150; Den Hartog et al. 2004, 558-560; Armstrong 2020, 141-142; Yarberry & Sims 2021, 240; Ashdown 2014, 2, 10, 75-78; Mabaso & Manuel 2024, 2-5; Hamrick et al. 12.2.2025; Kashive et al. 2021, 280.)

Kokonaisuudessaan tulokset tukevat luvussa 2.5 esitettyä ”*Suorituksen johtamisen onnistuminen etätyökontekstissa*” -mallia ja vahvistavat sen sovellettavuutta käytännön organisaatiokontekstiin. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkimusten tuloksina löydettyjen teemojen linkitys tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja mallin keskeisiin ulottuvuuksiin.

5.1.1 Teema 1: Suorituksen johtamisen rakenteelliset edellytykset

Teema 1 kuvaa niitä rakenteellisia ja ajallisia edellytyksiä, jotka mahdollistavat tai rajoittavat suorituksen johtamista kohdeorganisaatiossa etätyöympäristössä. Teema korostaa rakenteiden ja resursoinnin tärkeyttä suorituksen johtamisen taustalla sekä tuo esille organisaatorakenteen tuomat työn näkyvyyden ja tiedonkulun haasteet.

Teeman löydökset kytkeytyvät vahvasti teoreettisen viitekehyksen ”*Suorituksen johtamisen onnistuminen etätyökontekstissa*” -malliin (luku 2.5.) ja erityisesti sen elementteihin 1: Monitasoinen vaikuttavuus ja 3: Organisaation tarjoama rakenteellinen ja strateginen tuki.

Elementin 1 näkökulmasta havainnot vahvistavat käsitystä siitä, että suorituksen johtaminen on monitasoinen ja toisiinsa kietoutuva kokonaisuus, jossa yhden tason haaste heijastuu väistämättä muihin (Den Hartog et al. 2004, 558-560; Armstrong 2020, 141-142). Aineistossa korostunut esihenkilöiden rajallinen näkyvyys alaistensa työhön konkretisoi tätä ilmiötä: kun organisaation rakenteet eivät mahdollista säännöllistä ja suoraa havainnointia, yksilötason suoriutumisen arviointi jää riippuvaiseksi muiden toimijoiden kuten projektipäälliköiden ja kollegoiden palautteesta. Tämä puolestaan vaikuttaa suoraan esihenkilö- ja organisaatiotason kykyyn muodostaa yhtenäinen kuva suorituksesta. Havainto tukee mallin käsitystä siitä, että suorituksen johtamista ei voida ymmärtää yksittäisenä prosessina tai yhden toimijan vastuuna, vaan se rakentuu monitasoisesta vuorovaikutuksesta, jossa rakenteet, resurssit ja yksilöiden toiminta ovat jatkuvassa keskinäisessä riippuvuussuhteessa. (Den Hartog et al. 2004, 558-560; Armstrong 2020, 141-142).

Elementin 3 näkökulmasta teema paljastaa, että muodollisia rakenteita kyllä on kohdeorganisaatiossa olemassa, mutta ne eivät nykyisellään tue jatkuvaa ja yhdenmukaista suorituksen johtamista etätyöympäristössä. Sekä työntekijät että esihenkilöt toivat esiin toiveen palautteen säännöllisyyden ja ennakoitavuuden lisäämisestä, mikä viittaa siihen, että rakenteellinen tuki ei tällä hetkellä mahdollista johdonmukaista palautteenantoa tai riittävää ajallista resursointia. Johto ja HR ovat mallin mukaisesti avainasemassa määrittämässä ne prosessit ja resurssit, joiden varaan esihenkilöt rakentavat arjen johtamistyönsä (Ashdown 2014, 2; Den Hartog et al. 2004; 557). Aineisto kuitenkin osoittaa, että nämä rakenteet jäävät kohdeorganisaatiossa käytännössä hajanaisiksi ja esihenkilökohtaisiksi sovelluksiksi, mikä heikentää strategista selkeyttä ja yhdenvertaisuutta arvioinnissa.

5.1.2 Teema 2: Luottamukseen perustuva vuorovaikutus

Teema 2 käsittelee esihenkilön ja alaisen välisen suhteen merkitystä jatkuvan suorituksen johtamisen ja työn näkyvyyden rakentamisen kannalta. Teema korostaa luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen roolia suoriutumisen arvioinnin perustana sekä jatkuvan dialogin merkitystä suorituksen johtamisen keskeisenä elementtinä etätyöympäristössä.

Teeman 2 löydökset kytkeytyvät teoreettisen viitekehyksen ”*Suorituksen johtamisen onnistuminen etätyökontekstissa*” -mallin (luku 2.5) elementteihin 4: Esihenkilön keskeinen rooli palautteen ja luottamuksen rakentajana sekä 5: Etätyön erityispiirteiden huomioiminen.

Elementin 4 näkökulmasta aineisto vahvistaa käsitystä esihenkilöstä suorituksen johtamisen keskeisenä toimijana ja linkkinä organisaation rakenteiden ja yksilön kokemusten välillä (Mabaso & Manuel 2024, 5; Aguinis & Burgi-Tian 2021, 150, 156; Ashdown 2014, 75-78). Haastatteluisia korostui, että luottamuksellinen ja avoin suhde alaisen kanssa luo perustan jatkuvalle

vuorovaikutukselle ja palautteenannolle, ja siten suorituksen johtamisen uskottavuudelle. Aineisto tukee myös mallin näkemystä siitä, että esihenkilön toiminta ratkaisee, koetaanko suorituksen johtaminen aidosti kehittävänä ja dialogisena prosessina vai muodollisena arviointikäytäntönä (Den Hartog et al. 2004, 562-563).

Elementin 5 näkökulmasta teeman löydökset tukevat mallin näkemystä siitä, että etätyö muuttaa suorituksen johtamisen perusedellytyksiä erityisesti vuorovaikutuksen ja yhteydenpidon tapojen osalta (Hamrick et al. 12.2.2025). Aineistossa etätyön ei koettu vaikeuttaneen suorituksen johtamista, mutta se toi entistä selvemmin esiin esihenkilön roolin luottamuksen ja jatkuvan dialogin ylläpitäjänä virtuaalisissa ympäristöissä. Kun luonnolliset, kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset jäävät pois, yhteyden ja työn näkyvyyden säilyminen edellyttää esihenkilöltä tietoista vuorovaikutusta ja aktiivista läsnäoloa digitaalisissa kanavissa (Hamrick et al. 12.2.2025). Tulokset vahvistavat mallin käsitystä siitä, että etätyössä suorituksen johtamisen painopiste siirtyy tulosten ja tuotosten johtamiseen panosten valvonnan sijaan, ja että onnistuminen perustuu esihenkilön kykyyn rakentaa ja ylläpitää luottamusta myös etätyöympäristössä (Mabaso & Manuel 2024, 2-4).

5.1.3 Teema 3: Reilu ja monikanavainen palaute

Teema 3 tarkastelee palautteenannon monilähteisyyttä sekä suoriutumisen arvioinnin koettua reilua ja läpinäkyvyyttä. Teema tuo esiin, miten kollegoilta ja muilta sidosryhmiltä saatu palaute kompensoi työn näkyvyyden haasteita, mutta samalla paljastaa palautteenannon rakenteellisia puutteita ja kehittämistarpeita.

Teeman 3 löydökset kytkeytyvät teoreettisen viitekehyksen ”*Suorituksen johtamisen onnistuminen etätyökontekstissa*” -mallin (luku 2.5) elementteihin 3: Organisaation tarjoama rakenteellinen ja strateginen tuki sekä 4: Esihenkilön keskeinen rooli palautteen ja luottamuksen rakentajana.

Elementin 3 näkökulmasta aineisto korostaa kohdeorganisaation rakenteellisen tuen puutteita suorituksen johtamisen käytännöissä. Vaikka palautteenkeruulle on olemassa muodollisia rakenteita, kuten kollegapalautekierros, niiden ei koettu tukevan jatkuvaa ja säännöllistä palautteenantoa. Tämä heijastaa mallissa kuvatun kaltaista tilannetta, jossa organisaation tarjoamat rakenteet ja prosessit jäävät hajanaisiksi, eikä niillä pystytä varmistamaan arvioinnin yhdenvertaisuutta tai johdonmukaisuutta (Ashdown 2014, 2; Den Hartog et al. 2004, 557-558). Empiiriset tulokset osoittavat, että suorituksen johtamisen rakenteellinen perusta on vahvasti riippuvainen yksittäisten esihenkilöiden aktiivisuudesta ja käytännöistä, mikä kaventaa suorituksen johtamisen strategista yhtenäisyyttä ja heikentää työntekijöiden kokemusta reilueudesta.

Elementin 4 näkökulmasta aineisto vahvistaa esihenkilön keskeistä roolia palautteen ja luottamuksen rakentajana. Esihenkilöt ovat käytännössä linkki organisaation rakenteiden ja yksilön

kokemusten välillä, ja heidän toimintansa määrittää pitkälti palautteenannon laadun ja koetun oikeudenmukaisuuden (Mabaso & Manuel 2022, 10; Ashdown 2014, 5, 73; Kashive et al. 2021, 280). Haastatteluissa esiin nousi, että esihenkilöt pyrkivät aktiivisesti vahvistamaan palautekulttuuria ja kehittämään tapoja, joilla työntekijöiden suoriutuminen ja kehitys saadaan näkyväksi. Samalla he kuitenkin kokivat tarvitsevansa organisaatiolta enemmän tukea ja työkaluja palautetiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen. Aineisto tukee mallin käsitystä siitä, että esihenkilön toiminta ei yksin riitä varmistamaan suorituksen johtamisen onnistumista, ellei sitä tue selkeä ja yhdenmukainen organisaatiotason rakenne ja kulttuuri, joka mahdollistaa jatkuvan ja reilun palautteenannon (Den Hartog et al. 2004, 562-563; Ashdown 2014, 75-78; Mabaso & Manuel 2024, 5; Hamrick et al. 12.2.2025).

5.1.4 Teema 4: Jaettu toimijuus ja vastuu

Teema 4 korostaa työntekijän aktiivista roolia oman työnsä johtamisessa ja kehittämisessä. Teema tuo esiin, miten suorituksen johtaminen nähdään jaettuna prosessina esihenkilön ja työntekijän välillä, ja miten työntekijät tiedostavat vastuunsa omien tavoitteidensa seuraamisessa ja ammatillisen kehityksensä edistämässä. Lisäksi teema nostaa esiin yksilöllisten erojen ja henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden huomioimisen merkityksen suorituksen johtamisessa.

Teeman 4 löydökset kytkeytyvät teoreettisen viitekehyksen ”Suorituksen johtamisen onnistuminen etätyökontekstissa” -mallin (luku 2.5) kaikkiin elementteihin, mutta erityisen vahvasti elementteihin 1: Monitasoinen vaikuttavuus ja 2: Työntekijän toimijuus ja vastuu.

Elementin 1 näkökulmasta teema vahvistaa käsitystä suorituksen johtamisesta monitasoisena ilmiönä, jossa yksilön, esihenkilön ja organisaation toimet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa (Den Hartog et al. 2004, 558-560; Armstrong 2020, 141-142). Aineisto osoitti, että työntekijän oma aktiivisuus, esihenkilön toiminta ja organisaation tarjoamat rakenteet muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden, jossa yhden tason heikkoudet heijastuvat väistämättä muihin. Tämä korostaa suorituksen johtamisen tarkastelua kokonaisvaltaisena järjestelmänä, jossa onnistuminen edellyttää kaikkien tasojen välistä tasapainoa ja keskinäistä tukea (Den Hartog et al. 2004, 558-560; Armstrong 2020, 141-142).

Elementin 2 näkökulmasta teeman löydökset syventävät ymmärrystä työntekijästä aktiivisena toimijana, joka osallistuu oman työnsä ja suoriutumisen johtamiseen (Ashdown 10; Yarberr & Sims 2021, 240). Haastatteluissa korostui, että työntekijät kokevat suorituksen johtamisen ja arvioinnin jaetuksi prosessiksi, jossa heidän vastuunsa liittyy sekä tavoitteiden asettamiseen että palautteen hyödyntämiseen omassa työssä. Samalla havaittiin, että organisaation rakenteiden ja esihenkilökäytäntöjen vaihtelevuus asettaa rajoitteita tämän toimijuuden toteutumiselle, mikä

heikentää prosessin yhdenvertaisuutta. Näin ollen aineisto tukee mallin näkemystä siitä, että onnistunut suorituksen johtaminen edellyttää sekä yksilöllistä aktiivisuutta että organisaation ja esihenkilön tarjoamaa rakenteellista ja vuorovaikutuksellista tukea (Mabaso & Manuel 2024, 10; Ashdown 2014, 10, 73; Yarberry & Sims 2021, 40; Kashive et al. 2021, 280; Armstrong 202; 142).

5.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: *Miten alaisen suoriutumista voidaan arvioida ja johtaa tilanteessa, jossa esihenkilön näkyvyys työhön on rajallinen etätyön vuoksi?*

Tulosten perusteella ei ole olemassa yhtä ainoa mallia, joka ratkaisisi näkyvyyden haasteen kaikissa tilanteissa, varsinkaan kohdeorganisaation kaltaisessa projektiympäristössä. Kuten aineisto osoitti, samat johtamiskäytännöt ja toimintatavat voivat toimia eri henkilöille eri tavoin riippuen heidän roolistaan, kokemuksistaan ja suhteestaan esihenkilöön (Den Hartog et al. 2004, 563-564). Näkyvyys alaisen työhön ei myöskään synny pelkästään näkyvien panosten kuten tuntikirjausten, tikettiestimaattien tai laskutusasteen kautta, vaan esihenkilön on aktiivisesti rakennettava yhteistä ymmärrystä työn tavoitteista, etenemisestä ja onnistumisista alaistensa kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Etätyössä tulisi muistaa keskinäisen luottamuksen olevan keskeinen suorituksen johtamisen mahdollistaja (Mabaso & Manuel 2024, 3). Tämä vaatii sekä esihenkilöltä että työntekijältä aiempaa suurempaa aloitteellisuutta ja vastuunottoa suorituksen näkyväksi tekemisestä ja avoimen dialogin ylläpitämisestä. Suorituksen johtamisen voidaan tällöin nähdä siirtyvän kohti tulosperusteisuutta, jolloin panosten (*inputs*) sijaan johdetaan tuotoksia ja tuloksia (*results and outputs*) (Mabaso & Manuel 2024, 4). Jotta tämä on mahdollista, on organisaatiossa ratkaisevan tärkeää määritellä, mitä pidetään hyvänä suoriutumisena ja miten hyvän suoriutumisen eri osa-alueita voidaan mitata (Den Hartog et al. 2004, 557).

Tulokset viittaavat siihen, että erityisesti esihenkilön käyttäytyminen ja viestintä vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten työntekijät kokevat suorituksen johtamisen. Palautteenanto, kuuntelu ja läsnäolon tunne eivät välity ainoastaan sanojen tasolla, vaan myös hienovaraisesti siinä, miten ja milloin viestintää tapahtuu. Luottamusta vahvistavat tilanteet, joissa työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja nähdyksi yksilönä – myös silloin, kun hänen työnsä ei ole suoraan esihenkilön näkyvissä. Tämä havainto on linjassa Ashdownin (2014, 6) näkemyksen kanssa, jonka mukaan moderni suorituksen johtaminen perustuu merkittävilta osin luottamukselliseen yhteistyösuhteeseen esihenkilön ja alaisen välillä, toisen keskeisen tekijän ollessa suorituksen johtamisen kytkeminen organisaation strategisiin tavoitteisiin. Luottamuksellisen ja avoimen vuorovaikutuksen avulla suorituksesta voidaan myös saada kattavampi kokonaiskuva, kun voidaan huomioida sekä tulosten että käyttäytymisen näkökulmat, eli millaisia tuloksia henkilö saavuttaa ja miten ne saavutetaan (Armstrong 2020, 141). Myös tässä tutkimuksessa vahvistui Mabaso &

Manuelin (2024, 7-10) havainto, jonka mukaan kommunikointi ja suorituksen arviointi voivat toimia etäyhteyksin, eikä etätyöympäristön koettu vaikuttaneen niihin negatiivisesti.

Tutkimus osoittaa myös, että suorituksen johtamisen prosessia tulisi tarkastella syklisenä, jatkuvan palautteen ja kehittämisen kierteenä yksittäisten vuosittaisten tai puolivuosittaisten kehityskeskustelujen sijaan (Mabaso & Manuel 2024, 5; Aguinis & Burgi-Tian 2021, 150, 156; Ashdown 2014, 75-78). Muussa tapauksessa, kuten aineisto osoitti, suorituksen johtaminen koetaan helposti liian ylätasoisena eikä konkreettisiin toimenpiteisiin johtavana. Säännöllinen dialogi esihenkilön ja työntekijän välillä vahvistaa luottamusta, joka puolestaan kannustaa innovaatioon, avoimempaan viestintään ja aktiivisempaan palautteen antamiseen (Hamrick et al. 12.2.2025). Lisäksi myös muilta sidosryhmiltä kaivattiin palautetta säännöllisemmin ja oikea-aikaisemmin osana suorituksen johtamisen prosessia. Oikea-aikainen ja monipuolinen palautteenanto lisää kokemusta palautteen oikeudenmukaisuudesta ja merkityksellisyydestä, mikä edelleen vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Armstrongin (2020, 142) esittämän suorituksen johtamisen syklin näkökulmasta kyse on jatkuvasta palautesilmukasta, jossa tavoitteet, toiminta, seuranta ja arviointi seuraavat toisiaan.

Organisaatiotasolla tutkimus korostaa, että suorituksen johtaminen etätyössä ei ole yksittäisen esihenkilön vastuulla, vaan yhteinen ja monitahoinen prosessi, joka edellyttää aktiivista toimijuutta kaikilta organisaation tasoilta. Johdon tulee linjata organisaation tavoitteet ja viestiä niistä selkeästi koko henkilöstölle. HR:n vastuulla on tarjota toimivat rakenteet ja prosessit tehokkaalle suorituksen johtamiselle. (Ashdown 2014, 11, 17.) Esihenkilöiden roolina on toteuttaa ja käyttää näitä rakenteita oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti, ylläpitäen avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta alaisensa kanssa (Den Hartog et al. 2004, 563). Alaisten puolestaan tulisi toimia aktiivisina osapuolina prosessissa, tuoden aktiivisesti työtään näkyväksi ja tunnistaen keinoja oman oppimisensa ja kehittymisensä edistämiseksi (Ashdown 2014, 10; Yarberr & Sims 2021, 240). Ilman yhteisiä prosesseja ja yhtenäisiä käytäntöjä suorituksen johtaminen jää helposti yksittäisten henkilöiden tulkintojen ja toimintatapojen varaan, mikä voi johtaa kokemukseen epäjohdonmukaisuudesta ja epätasa-arvoisuudesta.

5.3 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen johtopäätösten perusteella kohdeorganisaatiolle esitetään seuraavat käytännön kehittämissuositukset. Suositukset on laadittu yhdistämällä teoreettista viitekehystä ja tutkimuksen empiirisiä tuloksia. Ehdotukset on esitetty kronologisessa järjestyksessä siten, että seuraava toimenpide on tarkoituksenmukaista toteuttaa vasta, kun edeltävä vaihe on viety käytäntöön.

5.3.1 Kehitysehdotus 1: Organisaation tavoitteista näkyviä

Tutkimuksen perusteella ensimmäinen keskeinen kehityskohde kohdeorganisaatiossa liittyy organisaatiotason tavoitteiden ja tarkoituksen selkeyteen. Ashdown (2014, 7) korostaa, että ennen kuin organisaatiossa siirrytään pohtimaan suorituksen johtamisen prosessia, työnantajalla on oltava selkeä käsitys siitä, mitä suorituksen johtamisella halutaan saavuttaa. Toiminnan fokus ja hyvän suoriutumisen kriteerit on siis määriteltävä jo ennen prosessin suunnittelua.

Ylimmän johdon vastuulla on määritellä ja viestiä organisaation strategiset tavoitteet ja tarkoitus siten, että jokainen työntekijä ymmärtää oman työnsä yhteyden niihin. Ashdownin (2014, 2–3; 6; 17) mukaan tehokas suorituksen johtaminen toimii näkymättömänä ”punaisena lankana”, joka yhdistää organisaation mission ja yksilön suoriutumisen tavoitteet. Tämä yhteys antaa työntekijälle mahdollisuuden nähdä oman työnsä vaikutuksen yrityksen kokonaisuuteen ja vahvistaa työn merkityksellisyyden ja arvostuksen kokemusta. Tutkimuksen tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että tällainen linkitys jää monesti etäiseksi tai epäselväksi, mikä voi heikentää työn suuntaa ja sitoutumisen tunnetta.

Organisaation johdon on ratkaisevan tärkeää määritellä ja viestiä selkeästi, mitä hyvä suoriutuminen tarkoittaa juuri tässä toimintaympäristössä, jotta voidaan läpinäkyvästi ja johdonmukaisesti määritellä millaisia kriteerejä ja mittareita suoriutumisen arvioinnissa käytetään (Den Hartog et al. 2004, 557). Tässä määrittelyssä on tärkeää huomioida tulosten lisäksi käyttäytymisen näkökulma – hyvä suoriutuminen ei tarkoita pelkästään saavutettuja tuloksia, vaan myös sitä, miten ne on saavutettu (Armstrong 2020, 141) – sekä roolikohtaiset erot, jotta kriteeristöt ja mittarit tukevat koko organisaatiota yhdenvertaisesti. Selkeä määrittely auttaa linjaamaan yksilöiden ja tiimien tavoitteet yhteiseen suuntaan ja tukee suorituksen johtamisen yhdenmukaisuutta koko organisaatiossa.

Keskeinen kysymys, johon tulisi vastata ja joka auttaa määrittelyssä, on: *”Mitä tuloksia halutaan nähdä, kun suorituksen johtamisen prosessi on implementoitu?”* Selkeät tavoitteet ovat edellytys, kun suorituksen johtamisen vaikuttavuutta halutaan arvioida sekä perustella sen edellyttämät resurssit, kuten aika ja raha. (Ashdown 2014, 7).

5.3.2 Kehitysehdotus 2: Prosessit selkeiksi ja yhteisiksi

Kun suorituksen johtamisen tavoitteet ja kriteerit on määritelty, toinen keskeinen kehitysehdotus kohdeorganisaatiolle liittyy suorituksen johtamisen prosessin kuvaamiseen ja selkeyttämiseen. HR:n vastuulla on varmistaa, että prosessi on rakenteellisesti toimiva, mutta sen onnistunut toteutus edellyttää aitoa sitoutumista sekä johdolta että esihenkilöiltä. Esihenkilöt ovat suorituksen johtamisen keskeisiä toteuttajia, ja heidän toimintansa vaikuttaa suoraan työntekijöiden

kokemuksiin, motivaatioon ja luottamukseen. HR voi kehittää monipuolisia työkaluja ja käytäntöjä, mutta niiden todellinen vaikutus riippuu siitä, kuinka johdonmukaisesti ja taitavasti esihenkilöt niitä käyttävät (Den Hartog et al. 2004, 563). Tämän vuoksi esihenkilöitä ja johtoa on tärkeää osallistaa prosessin suunnitteluun ja kehittämiseen, jotta siitä muodostuu aidosti heidän tarpeitaan palveleva ja helposti omaksuttava kokonaisuus – ei pelkästään HR:n laatima malli, jota ei koeta omaksi tai toimivaksi.

Suorituksen johtamisen prosessi tulisi jäsentää jatkuvaksi, vuorovaikutteiseksi sykliseksi yksittäisten arviointi- tai kehityskeskustelujen sijaan (Mabaso & Manuel 2024, 5; Aguinis & Burgi-Tian 2021, 150, 156; Ashdown 2014, 75-78). Armstrongin (2020, 142) esittämän mallin mukaisesti systemaattinen suorituksen johtaminen rakentuu jatkuvan palautteenannon ympärille, jossa tavoitteiden asettaminen, toiminta, seuranta ja arviointi muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Tämän mallin rinnalla organisaation tulisi tunnistaa ja sisällyttää prosessiin myös viides keskeinen näkökulma: henkilöstön osaamisen kehittäminen. Useat tutkijat (Aguinis & Burgi-Tian 2021, 150; Ashdown 2014, 2; Den Hartog et al. 2004, 558) korostavat, että työnantajalla on suorituksen johtamisen yhteydessä myös vastuu tukea yksilöiden ja organisaation osaamisen kehittymistä, ei ainoastaan arvioida jo saavutettua suoritusta. Osaamisen kehittämisen sisällyttäminen prosessiin vahvistaa sen vaikuttavuutta ja pitkäjänteisyyttä, sillä se mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja työn laadun parantamisen.

Hyvin suunniteltu ja jatkuva suorituksen johtamisen prosessi tukee organisaation strategista kehittämistä monella tasolla. Aguinis ja Burgi-Tian (2021, 150) korostavat, että systemaattinen ja läpinäkyvä malli auttaa organisaatiota tunnistamaan osaamisvajeita ja suuntaamaan kehitystoimenpiteitä strategisesti perustellulla tavalla. Tällainen lähestymistapa vahvistaa organisaation kykyä tehdä tietoon perustuvia päätöksiä osaamisen kehittämiseen liittyvistä investoinneista sekä ylläpitää kilpailukykyistä ja osaavaa henkilöstöä. Samalla se tukee työntekijöiden ammatillista kasvua ja kokemusta oikeudenmukaisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Tavoitteena tulisi olla prosessi, joka tukee kaikkien työntekijöiden suorituksen johtamista tasapuolisesti ja ottaa huomioon erilaiset tarpeet, työskentelytavat ja kehitysvaiheet.

5.3.3 Kehitysehdotus 3: Palauterakenteiden kehittäminen

Tutkimusaineiston perusteella kolmas keskeinen kehitysehdotus kohdeorganisaatiolle liittyy palautteenannon rakenteiden ja käytäntöjen kriittiseen tarkasteluun. Haastatteluissa nousi esiin, etteivät nykyiset palauterakenteet ja -kanavat kaikilta osin tue monipuolista, oikea-aikaista ja tasapuolista palautteenantoa. Palautteen koettiin keskittyvän usein rajattuun joukkoon lähteitä, eikä kaikkia työn arvioinnille merkityksellisiä sidosryhmiä, kuten esimerkiksi tech leadejä, hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi haastatteluissa nousi erityisesti esiin, ettei nykyinen

Colleague Feedback -työkalu kaikilta osin tue palautteenannon tavoitteita. Avoimien kommenttien määrä jäi monien mukaan vähäiseksi, vaikka juuri ne koettiin palautteen arvokkaimpana ja merkityksellisimpänä osana, minkä lisäksi työkalun soveltuvuutta kaikkiin organisaation rooleihin pidettiin rajallisena. Koska palautetta kerätään vain kerran vuodessa, kertyvä palaute jää helposti yksittäiseksi ja ajallisesti etäiseksi, mikä heikentää sen yhteyttä työn arkeen ja ajankohtaisiin tavoitteisiin. Näiden tekijöiden seurauksena kollegapalautekierros sai haastateltavien mukaan helposti liian suuren painoarvon yksilön suoriutumisen arvioinnissa, ja sen koettiin heikentävän palautteen yhdenvertaisuutta ja koettua validiteettia.

Palautteenannon kehittämisen kannalta keskeistä olisi tarkastella ja uudistaa organisaation palautekäytäntöjä siten, että ne tukevat jatkuvaa vuoropuhelua ja oikea-aikaista palautteenantoa. Palautteen tulisi muodostua luontevaksi osaksi arjen johtamista sen sijaan, että se keskittyy yhteen vuosittaiseen kierrokseen. Tämä edellyttää sekä rakenteellisia että kulttuurisia muutoksia: prosesseja, jotka mahdollistavat palautteen antamisen matalalla kynnyksellä ja eri näkökulmista, sekä johtamiskulttuuria, jossa avoin ja rakentava palaute nähdään yhteisen kehittymisen välineenä. Yhtenä kehityssuuntana voisi olla Colleague Feedback -työkalun uudistaminen siten, että se mahdollistaa palautteen antamisen useammin ja tarjoaa paremman tuen sekä roolikohtaiselle arvioinnille että laadulliselle, sanalliselle palautteelle. Samalla palautteenannon vastuita ja rooleja olisi hyvä tarkastella uudelleen niin, että kaikki työn suorituksen kannalta keskeiset sidosryhmät, kuten tech leadit, tulevat systemaattisesti osaksi prosessia. Näin palautteesta voidaan muodostaa kokonaisvaltaisempi ja tasapuolisempi näkymä työntekijän suoriutumiseen, mikä vahvistaa myös suorituksen johtamisen oikeudenmukaisuutta ja luotettavuutta.

5.3.4 Kehitysehdotus 4: Työntekijän toimijuuden vahvistaminen

Viimeinen kehitysehdotus liittyy työntekijän toimijuuden vahvistamiseen osana suorituksen johtamisen prosessia. Kuten aiemmin on todettu, moderni suorituksen johtaminen perustuu vastavuoroiseen vastuuseen: työntekijän velvollisuutena on toimia aktiivisena osapuolena oman suorituksensa johtamisessa, ja organisaation velvollisuutena on tukea tätä roolia rakenteiden ja esihenkilötyön kautta (Ashdown 2014, 10). Yarberryn ja Simsin (2021, 240) mukaan työntekijöillä on kaikilla organisaation tasoilla vastuu hyödyntää teknologiaa ja tunnistaa keinoja oman oppimisensa ja kehittymisensä edistämiseksi. Armstrongin (2020, 141–142) mallin mukaan yksilön suoriutumiseen vaikuttavat sekä hänen omat taitonsa, motivaationsa ja sitoutumisensa että työn muotoilu, esihenkilön ja tiimin tuki sekä organisaation tarjoamat rakenteet ja mahdollisuudet.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijöiden toimijuus suorituksen johtamisen prosessissa toteutui vaihtelevasti. Haastatteluissa tuotiin esiin, että oman työn näkyväksi tekeminen ja

palautteen hakeminen nähtiin tärkeinä, mutta käytännöt näiden tukemiseksi eivät olleet yhtenäisiä. Vastuu työn ja tulosten näkyväksi tekemisestä jäi usein yksittäisen työntekijän omasta aktiivisuudesta riippuvaiseksi, mikä saattoi johtaa eriarvoisiin kokemuksiin suoriutumisen arvioinnissa. Samalla työntekijät toivat esiin halun saada enemmän tukea ja rakenteita oman suorituksensa ja kehittymisensä seuraamiseen, kuten esimerkiksi konkreettisia työkaluja, mittareita ja selkeämpiä odotuksia siitä, miten ja missä omaa työtä tulisi tuoda näkyväksi.

Työntekijän toimijuuden vahvistaminen on mahdollista vasta, kun organisaation suorituksen johtamisen perusta on kunnossa. Kun tavoitteet ja odotukset on määritelty, prosessit kuvattu ja palautteenannon käytännöt selkeytetty, voidaan huomio siirtää työntekijän omaan rooliin suorituksensa ja kehittymisensä aktiivisena osapuolena. Tällöin työntekijöitä tulisi rohkaista hyödyntämään olemassa olevia rakenteita ja työkaluja oman työnsä kehittämisessä ja näkyväksi tekemisessä.

Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä itsearviointeja, mahdollisuutta dokumentoida tavoitteiden etenemistä ja onnistumisia sekä matalan kynnyksen kanavia palautteen pyytämiseen projektitiimin sisällä ja sen muilta sidosryhmiltä, kuten asiakkailta. Tällaiset käytännöt lisäävät työntekijöiden kokemusta osallisuudesta ja hallinnan tunteesta, ja samalla vahvistavat koko organisaation oppimista ja suorituksen johtamisen vaikuttavuutta. Kun työntekijät osallistuvat aktiivisesti oman suorituksensa arviointiin ja kehittämiseen, suorituksen johtamisesta muodostuu aidosti kaksisuuntainen prosessi, joka perustuu yhteiseen vastuuseen ja jatkuvaan kehittämiseen.

5.3.5 Yhteenveto

Esitetyt neljä kehitysehdotusta muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden, joka etenee strategisesta selkeydestä kohti yksilön toimijuuden vahvistamista. Ensin on määriteltävä yhteinen suunta ja ymmärrys siitä, mitä hyvä suoriutuminen organisaatiossa tarkoittaa. Tämän jälkeen on varmistettava, että suorituksen johtamisen prosessi ja palautteenannon rakenteet tukevat jatkuvaa, vuorovaikutteista ja oikea-aikaisesti tapahtuvaa palautteenantoa sekä suorituksen ja osaamisen kehittämistä. Näiden peruspilareiden varaan voidaan rakentaa kulttuuri, jossa työntekijät voivat toimia aktiivisina osapuolina oman työnsä ja kehittymisensä johtamisessa. Kokonaisuutena kehitysehdotukset tukevat suorituksen johtamisen yhdenmukaisuutta, oikeudenmukaisuutta ja vaikuttavuutta – sekä luovat edellytykset jatkuvalla oppimiselle ja organisaation menestykselle myös etä- ja hybridityön kontekstissa.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden varmistaminen on ollut keskeistä läpi koko tutkimusprosessin. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa pyrittiin

ymmärtämään suorituksen johtamisen käytäntöjä ja kokemuksia etätyöympäristössä. Tällaisessa tutkimusasetelmassa tutkijan tehtävä ei ole pelkästään kuvata ilmiötä, vaan tulkita ja jäsentää sitä osallistujien kokemusten kautta (Vilkkä 2025, luku 5; Saunders et al. 2023, 185). Tämä edellyttää tutkijalta sekä metodologista läpinäkyvyyttä että eettistä harkintaa koko tutkimusprosessin ajan.

Useat laadullisen tutkimuksen arviointikriteerit pohjautuvat alun perin määrällisen tutkimuksen käsitteisiin, joita on vain osittain mukautettu laadulliseen lähestymistapaan. On kuitenkin tärkeää muistaa, että vaikka arvioinnissa saatetaan käyttää samoja termejä kuin määrällisessä tutkimuksessa, niiden merkitys ja tulkinta ovat laadullisen tutkimuksen kontekstissa erilaiset. (Eriksson & Kovalainen 2008, luku 19.)

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa hyödynnetään usein kahta määrällisestä tutkimuksesta periytyvää käsitettä: luotettavuutta (*reliability*) ja pätevyyttä (*validity*). Luotettavuus tarkoittaa sitä, missä määrin aineistonkeruumenetelmä tuottaa yhtenäisiä ja toistettavia tuloksia. Jos tutkija pystyy toistamaan aiemman tutkimusasetelman ja saavuttamaan samat tulokset, tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Saunders et al. 2023, 217; Eriksson & Kovalainen 2008, luku 19.) Pätevyys puolestaan viittaa siihen, missä määrin tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset kuvaavat tai selittävät tarkasti tutkittua ilmiötä. (Eriksson & Kovalainen 2008, luku 19.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, että tulokset olivat monin osin samansuuntaisia Mabason ja Manuelin (2024) tutkimuksen kanssa, jossa tarkasteltiin esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia suorituksen johtamisesta hybridi- ja etätyöympäristöissä. Molemmissa tutkimuksissa korostuivat jatkuvan vuoropuhelun, luottamuksen ja selkeiden odotusten merkitys suorituksen johtamisen onnistumisessa. Samoin kummassakaan tutkimuksessa etätyön ei havaittu heikentävän esihenkilön ja alaisen välistä viestintää merkittävästi, kun vuorovaikutus oli säännöllistä ja tavoitteellista. (Mabaso & Manuel 2024, 1; 7–10.) Tämä samansuuntaisuus vahvistaa tutkimuksen pätevyyttä ja osoittaa, että tulokset heijastavat laajempia etätyöhön liittyviä ilmiöitä, eivät pelkästään yksittäisen organisaation erityispiirteitä. Lisäksi tutkimuksen haastattelurunkoa laadittaessa hyödynnettiin Mabason ja Manuelin (2024) tutkimuksessa käytettyjä haastattelukysymyksiä, jotka tutkija sai käyttöönsä pyytämällä niitä suoraan tutkijoilta sähköpostitse. Tämä vahvisti aineistonkeruun laadukkuutta ja vertailtavuutta sekä varmisti, että haastattelut kohdistuivat suorituksen johtamisen kannalta keskeisiin teemoihin.

Laadullisen tutkimuksen kentällä on esitetty erilaisia näkemyksiä siitä, missä määrin määrällisen tutkimuksen arviointikriteerit – kuten pätevyys ja luotettavuus – soveltuvat laadulliseen tutkimukseen (Eriksson & Kovalainen 2008, luku 19). Kuten aiemmin mainittiin, nämä käsitteet ovat lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimusperinteestä, jossa korostetaan mittauksen tarkkuutta ja tulosten toistettavuutta. Laadullisessa, tulkinnallisessa tutkimuksessa todellisuus ymmärretään kuitenkin

sosiaalisesti rakentuneeksi ja monimuotoiseksi, jolloin samat arviointikriteerit eivät ole sellaisenaan käyttökelpoisia. (Saunders et al. 2023, 217.) Sen sijaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan vahvistaa varmistamalla, että tutkimuksen kulku ja tulokset on kuvattu läpinäkyvästi ja aineistoa vastaavasti. Eriksson ja Kovalainen (2008, luku 19) korostavat, että tähän soveltuu esimerkiksi analyyttinen induktio, jossa aineistosta nousevia havaintoja verrataan ja kytketään teoriaan systemaattisesti analyysin edetessä.

Tässä tutkimuksessa analyysi ei jäänyt pelkästään koodaamisen ja teemoittelun tasolle, vaan siinä pyrittiin jatkuvasti yhdistämään aineistosta nousseita havaintoja teoreettiseen viitekehykseen. Käytännössä tämä tarkoitti, että analyysin edetessä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen palattiin useaan otteeseen tarkentamaan ja täydentämään aineistosta nousseita käsitteitä ja havaintoja. Teoria ei siis ohjannut analyysiä etukäteen, vaan sitä käytettiin aineiston rinnalla tuloksin tukena ja apuna merkitysten syventämisessä.

Koska tutkimus perustui tuloksinalliseen lähestymistapaan, jossa tutkija ja tutkittavat rakentavat ymmärrystä yhdessä, sen arvioinnissa on perusteltua hyödyntää toista luotettavuuden käsitettä *trustworthiness*. Se koostuu neljästä osa-alueesta: uskottavuudesta (*credibility*), riippuvuudesta (*dependability*), vahvistettavuudesta (*confirmability*) ja siirrettävyydestä (*transferability*). Näiden avulla voidaan arvioida, kuinka vakuuttavasti tutkimus on toteutettu suhteessa sen filosofisiin ja metodologisiin lähtökohtiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, luku 19).

Uskottavuus (*credibility*) kuvaa sitä, missä määrin tutkimuksen tulokset heijastavat tutkittavien todellisia kokemuksia ja miten vakuuttavasti tulokset on perusteltu aineiston pohjalta (Eriksson & Kovalainen 2008, luku 19). Tässä tutkimuksessa uskottavuutta vahvistettiin aineiston kattavuudella, autenttisten sitaattien käytöllä sekä loogisilla yhteyksillä havaintojen ja muodostettujen teemojen välillä.

Riippuvuus (*dependability*) puolestaan viittaa siihen, kuinka selkeästi ja läpinäkyvästi tutkimusprosessi on kuvattu siten, että sen kulku ja ratkaisut ovat lukijan arvioitavissa (Eriksson & Kovalainen 2008, luku 19). Tässä tutkimuksessa riippuvuutta vahvistettiin dokumentoimalla tutkimusprosessi ja analyysivaiheet yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi seurata tehtyjä valintoja ja arvioida niiden perusteluita.

Vahvistettavuus (*confirmability*) tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset perustuvat aineistoon eivätkä tutkijan omiin ennako-oletuksiin tai mielipiteisiin (Eriksson & Kovalainen 2008, luku 19). Tässä tutkimuksessa vahvistettavuutta tuettiin pyrkimällä pitämään analyysiprosessi mahdollisimman avoimena ja aineistolähtöisenä sekä tarkastelemalla tuloksia kriittisesti eri vaiheissa. Tutkijan aiempi tuntemus kohdeorganisaatiosta teki ennako-oletusten tiedostamisesta

erityisen tärkeää. Tästä huolimatta on mahdollista, ettei täydellistä objektiivisuutta ole saavutettu, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkijan näkökulma on aina väistämättä osa tulkintaa. Tämä on kuitenkin tunnustettu osaksi tutkimusprosessia, ja tulokset on pyritty perustelemaan aineiston ja osallistujien näkemyksiin nojaten.

Siirrettävyys (*transferability*) kuvaa sitä, missä määrin tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa muihin samankaltaisiin konteksteihin (Eriksson & Kovalainen 2008, luku 19). Tässä tutkimuksessa siirrettävyyttä tukee se, että tulokset olivat monin osin yhteneväisiä Mabason ja Manuelin (2024) tutkimuksen havaintojen kanssa, mikä viittaa siihen, että esiin nousseet ilmiöt eivät rajoitu yksittäiseen organisaatiokontekstiin.

Tutkimuseettiset periaatteet ohjaavat tutkijan toimintaa suhteessa tutkimukseen osallistuvien oikeuksiin ja hyvinvointiin (Saunders et al 2023, 253). Tämän tutkimuksen eettisyys perustui vapaaehtoisuuteen, anonymiteettiin ja luottamuksellisuuteen. Kaikki osallistajat saivat ennen haastattelua tutustuttavakseen tutkimustiedotteen (liite 1) sekä suostumuslomakkeen (liite 2), joissa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, aineiston käsittely ja osallistumisen vapaaehtoisuus. Osallistajat allekirjoittivat suostumuslomakkeet ennen haastatteluita. Aineisto käsiteltiin ja raportoitiin täysin anonymisoituna, eikä yksittäisiä henkilöitä tai kohdeorganisaatiota voida tunnistaa. Aineisto säilytettiin turvallisesti ja tuhottiin tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

5.5 Oman oppimisen reflektointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuudessaan opettavainen ja silmiä avaava matka niin tutkijana kuin HR-ammattilaisenaakin. Kokemukseni suorituksen johtamisesta ennen opinnäytetyön aloittamista oli hyvin pintapuolinen. Jo tutkimuksen alkuvaiheissa tutkimus- ja kirjallisuuskatsausta työstäessäni suorituksen johtamisen kokonaisuuden laajuus alkoi hahmottua, mikä johti tutkimuksen puolivälissä siihen, että tutkimuksen alkuperäisiä tavoitteita oli tarpeen muokata. Alun perin työn lopputuotokseksi suunniteltiin kohdeorganisaatiolle konkreettista ohjeistusta työn arvioinnin kriteereistä sekä tavoitteen asetannan ja seurannan keinoista. Kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen perehtyminen kuitenkin osoitti, että suorituksen johtamisen kehittäminen edellyttää ensin syvempää ymmärrystä sen rakenteellisista ja kulttuurisista edellytyksistä. Näin ollen työn lopullinen tuotos muotoutui kehitysehdotuksiksi, jotka rakentuvat suorituksen johtamisen kokonaisuuden peruslähtökohdista – organisaation tavoitteiden ja tarkoituksen kirkastamisesta aina palautekulttuurin ja työntekijän toimijuuden vahvistamiseen.

Prosessin aikana ymmärrykseni suorituksen johtamisesta kasvoi huomattavasti. Opin näkemään sen yksittäisten työkalujen tai prosessien sijaan kokonaisuutena, joka ulottuu organisaation strategisesta johtamisesta arjen vuorovaikutukseen. Tutkimus auttoi jäsentämään omia ajatuksiani

ja aiempaa käytännön kokemustani HR-työstä, ja lisäsi kiinnostustani aiheeseen entisestään. Olen kiinnostunut jatkossa syventämään osaamistani suorituksen johtamisen ja sen rakenteiden kehittämisen parissa sekä toivottavasti pääsen viemään käytäntöön tässä työssä esitettyjä kehitysehdotuksia ja seuraamaan niiden vaikutuksia organisaation arjessa.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi erityisen kiinnostavaa tarkastella tarkemmin tutkimuksessa kuvatun kaltaisen projektimallin vaikutuksia työn näkyvyyteen ja suorituksen arviointiin. Tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että projektirakenne muodostaa jopa merkittävästi etätyötä suuremman haasteen työn näkyvyydelle ja siten johtamiselle ja arvioinnille. Koska vastaava toimintamalli on yleinen IT-konsultointialalla, samoja haasteita voi esiintyä myös muissa organisaatioissa. Lisäksi tulevaisuudessa olisi arvokasta tutkia, miten tässä työssä esitettyjen kehitysehdotusten käyttöönotto vaikuttaisi henkilöstön kokemuksiin luottamuksesta, oikeudenmukaisuudesta ja palautteen saamisesta.

Lähteet

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. 2021. Measuring performance during crises and beyond: The performance promoter score. *Business Horizons*, 64(1), s. 149-160. Luettu: 30.5.2025.

Armstrong, M. 2020. *Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management*. 7. uudistettu painos. Kogan Page Limited. London. E-kirja.

Ashdown, L. 2014. *Performance Management*. 1-19. Kogan Page. London. E-kirja.

Ashkenas, R. 12.3.2025. The Pandemic Proved That Remote Leadership Works. *Harvard Business Review*. Digitaalinen artikkeli. Luettavissa: <https://hbr.org/2025/03/the-pandemic-proved-that-remote-leadership-works>. Luettu: 25.7.2025.

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. 2020. Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *International journal of service industry management* 2021-01, 32(1), s. 71-85.

Braun, V. & Clarke, V. 2022. *Thematic analysis: a practical guide*. SAGE Publications Ltd. London. E-kirja.

Cutter, C. 25.5.2021. If You Thought Working From Home Was Messy, Here Comes Hybrid Work. *The Wall Street Journal*. Luettavissa: https://www.wsj.com/lifestyle/more-bosses-order-workers-back-to-the-office-as-job-market-shifts-11672689665?reflink=desktopwebshare_permalink. Luettu: 16.8.2025.

Den Hartog, D.N., Boselie, P. & Paauwe, J. 2004. Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An international Review*, 53(4), s. 556-569.

DeNisi, A.S. & Murphy, K.R. 2017. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), s. 421-433.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd. London. E-kirja.

Eurofound. 2023. *Hybrid work in Europe: Concept and practice*. Publications Office of the European Union. Luxembourg.

Fletcher, C. 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, s. 473-487.

- Gallup. 30.5.2023. A Great Manager's Most Important Habit. Digitaalinen artikkeli. Luettavissa: <https://www.gallup.com/workplace/505370/great-manager-important-habit.aspx>. Luettu: 31.7.2025.
- George, T., Atwater, L., Maneethai, D., & Madera, J. 2022. Supporting the productivity and well-being of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 52(2), s. 1-9.
- Gifford, J. 2022. Remote working: unprecedented increase and a developing research agenda. *Human resource development international*, 25(2), s. 105-113.
- Gilham, B. 2010. *Case study research methods*. Bloomsbury Publishing. E-kirja.
- Hamouche, S. 2021. Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management and Organization*, 29(5), s. 799–814.
- Hamrick, A. B., Thiel, C., Zafar, S., LePine, J. & Wesson, M. 12.2.2025. Research: A Better Way to Keep Tabs on Your Remote Workforce. *Harvard Business Review*. Digitaalinen artikkeli. Luettavissa: <https://hbr.org/2025/02/research-a-better-way-to-keep-tabs-on-your-remote-workforce>. Luettu: 24.7.2025.
- Harvey, M., Napier, M. K., Moeller, M., & Williams, L. A. 2010. Mentoring global dual-career couples: A social learning perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), s. 212–240.
- Kashive, N., Khanna, V. T. & Powale, L. 2021. Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. *The Journal of management development* 2022-08, 41(5), s. 277-300.
- Kiger, M.E. & Varpio, L. 2020. Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide. No. 131. *Medical Teacher*, 42(8), s. 846–854.
- Mabaso, C.M, & Manuel, N. 2024. Performance management practices in remote and hybrid work environments: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50(1), s. 1-13.
- Mortensen, M. & Haas, M. 24.2.2021. Making the hybrid workplace fair. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair>. Luettu: 18.8.2025.
- Närhi, J. 4.11.2025. Etätyöstä on tullut johdon ja työntekijöiden välille ”levenevä kuilu”, sanoo konsultti-yhtiö. *Helsingin Sanomat*. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000010807286.html>. Luettu 22.5.2025. Luettu: 16.8.2025.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja.

Palmucci, D.N., Giovando, G. & Vincurova, Z. 2024. The post-Covid era: digital leadership, organizational performance and employee motivation. *Management decision* 2025-06, 63(7), s.2452-2485.

Royle, O.R. 6.9.2024. PwC is 'tipping the balance' of hybrid working and will start tracking its workers' locations. *Fortune*. Luettavissa: <https://fortune.com/europe/2024/09/06/pwc-tipping-balance-hybrid-working-tracking-workers-locations/>. Luettu 22.5.2025.

Saunders, M. N., Lewis, A. & Thornhill, A. 2023. *Research Methods for Business Students*. 9. painos. Pearson Education Limited. Harlow, UK. E-kirja.

Tilastokeskus. 2025. Etätyö. Luettavissa: <https://stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. Luettu: 16.8.2025.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja.

Työsuojelu. 13.3.2023. Etätyö. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>. Luettu: 16.8.2025.

Työterveyslaitos. 2025. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 16.8.2025

Virtanen, J. 24.5.2022. It-jätti pakottaa työntekijät takaisin toimistolle – ei poikkeuksia, vaikka olisi terveys vaarassa ja pienestä palkasta palaisi 25 % bensaan. *Tivi*. Luettavissa: <https://www.tivi.fi/uutiset/it-jatti-pakottaa-tyontekijat-takaisin-toimistolle-ei-poikkeuksia-vaikka-olisi-terveys-vaarassa-ja-pienesta-palkasta-palaisi-25-bensaan/295dd4d2-205f-476d-9d27-5033da23168d>. Luettu: 1.6.2025.

Vilka, H. 2025. *Tutki ja kehitä*. 6. uudistettu painos. Santalahti-kustannus. Jyväskylä. E-kirja.

Yarberry, S., & Sims, C. 2021. The impact of COVID-19-prompted virtual/remote work environments on employees' career development: Social learning theory, belongingness, and self-empowerment. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), s. 237–252.

Liitteet

Liite 1. Tutkimustiedote (FI & EN)



Tutkimustiedote

1 (2)

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Tutkimuksen nimi

Suorituksen johtaminen etätyössä – Tapaustutkimus.

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tarkastellaan suorituksen johtamisen käytänteitä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Exovessa erityisesti etätyökontekstissa. Tutkimuksen ytimessä on Exoven henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista oppiminen sekä tiedon jalostaminen organisaation suorituksen johtamisen käytäntöjen, esihenkilötyön ja yksilön oman kehittymisen ja kehittämisen tueksi. Tutkimukseen osallistuu noin 15 henkilöä Exoven henkilöstöstä sekä työntekijä- että esihenkilörooleista.

Osallistumisen vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai peruuttaa suostumuksenne ilmoittamatta syytä milloin tahansa tutkimuksen aikana ilman, että siitä aiheutuu Teille minkäänlaisia kielteisiä seuraamuksia. Jos päätätte peruuttaa suostumuksenne, peruutukseen mennessä jo kerättyä aineistoa käytetään tutkimustarkoitukseen anonymisoituna ja luottamuksellisesti.

Jos teillä on kysyttävää, voitte olla yhteydessä tutkijaan, jonka yhteystiedot löytyvät tiedotteen lopusta. Jos päätätte osallistua tutkimukseen, Teitä pyydetään allekirjoittamaan oheinen suostumus.

Tutkimuksen toteuttaja

Tutkimuksen toteuttamisesta vastaa Exoven People Business Partner Essi Salomaa osana Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen (YAMK) -koulutusohjelmaan kuuluvaa opinnäytetyötä.

Tutkimusmenetelmä

Tutkimus hyödyntää laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineisto muodostuu ryhmähaastattelujen nauhoitteista ja litteroinnista, sekä haastattelujen aikana että ohella tuotetusta kirjallisesta materiaalista. Tutkimukseen ja siihen liittyviin haastatteluihin osallistuminen on Teille työaikaa, mikäli päätätte osallistua tutkimukseen, eikä täten aiheuta Teille ansionmenetystä.

Tutkimusaineiston tallentamismuotoina ovat video- ja ääninauhoitteet (pääsääntöisesti Meets- tai Teams-nauhoite), Meetsin tai Teamsin litteroinnit haastatteluista sekä kirjalliset ym. tuotetut dokumentit tapaamisista.

Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat haitat ja epämukavuudet

Tutkimus käsittelee henkilökohtaisia kokemuksia ja osin myös sensitiivisiä tietoja osallistujien (työ)historiasta ja näkemyksistä, mukaan lukien kokemusten herättämät tunteet. Näin ollen tutkimukseen osallistuminen saattaa herättää epämukavuutta. Osallistumisen voi halutessaan keskeyttää milloin tahansa. Tarvittaessa voitte myös pyytää tutkijalta ohjausta tarvitsemanne avun piiriin.

Tietojen luottamuksellisuus ja tietosuojaja

Tutkimuksessa käsitellään henkilötietoja EU:n yleisen tietosuojasetuksen (GDPR, EU 2016/679), Suomen tietosuojalain (1050/2018) sekä Tietosuojavaltuutetun toimiston ohjeiden mukaisesti. Kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti, ja niitä käytetään ainoastaan tutkimustarkoituksiin.

Kaikkia Teistä kerättäviä tietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä tietojanne voida tunnistaa tutkimukseen liittyvistä tieteellisistä tutkimustuloksista, selvityksistä tai julkaisuista.

Tutkimusaineistot tallennetaan tutkijan henkilökohtaiselle Drivelle ja ne poistetaan tutkimuksen valmistuttua.

Lisätietoja

Jos teillä on kysyttävää tutkimuksesta, voitte olla yhteydessä tutkijaan. Tutkijan kanssa voitte keskustella kaikista tutkimuksen aikana mahdollisesti ilmenneistä kysymyksistä.

Essi Salomaa: essi.salomaa@exove.com, p. 0504317850

RESEARCH INFORMATION

Title of the research

Performance management in remote work – a case study. (*Suorituksen johtaminen etätyössä – Tapaustutkimus*)

Request to participate in the research

You are invited to take part in a study examining performance management practices in the target organization, Exove, with a particular focus on the remote work context. The core of the study is to learn from Exove employees' views and experiences and to refine that knowledge to support the organization's performance management practices, leadership work, and individual development and growth. Approximately 15 Exove employees will participate in the study, both in employee and manager roles.

Voluntary participation

Participation in this study is voluntary. You may decline to participate or withdraw your consent at any time during the research without providing a reason, and without any negative consequences for you. If you decide to withdraw your consent, the data collected up to that point will be used for research purposes in an anonymous and confidential form.

If you have any questions, you may contact the researcher, whose details are provided at the end of this research information sheet. If you decide to participate in the study, you will be asked to sign the attached consent form.

Implementer of the study

The study is conducted by Exove's People Business Partner, Essi Salomaa, as part of a Master's thesis within the Haaga-Helia University of Applied Sciences Master's Degree Programme in Business Development and Leadership.

Research method

The study applies qualitative research methods. The research material consists of recordings and transcriptions of group interviews, as well as written materials produced during and alongside the interviews. Participation in the study and the related interviews will be considered working time for you, should you decide to take part, and therefore will not cause you any loss of income.

The research data will be stored in the form of video and audio recordings (primarily Meets or Teams recordings), transcriptions of the interviews in Meets or Teams, and written or other documents produced during the meetings.

Potential risks and inconveniences

The study deals with personal experiences and, in part, sensitive information regarding participants' (work) history and perspectives, including emotions evoked by these experiences. Thus, participation may cause some discomfort. You may discontinue participation at any time if you wish. If necessary, you may also ask the researcher for guidance in accessing appropriate support.

Confidentiality and data protection

The study will process personal data in accordance with the EU General Data Protection Regulation (GDPR, EU 2016/679), the Finnish Data Protection Act (1050/2018), and the guidelines of the Office of the Data Protection Ombudsman. All information will be handled confidentially and used only for research purposes.

All data collected from you will be treated confidentially, and your information cannot be identified in any scientific results, reports, or publications related to the study. Research data will be stored on the researcher's personal Drive and deleted once the study is completed.

Further information

If you have any questions about the study, you may contact the researcher. You may discuss any issues that may arise during the research with the researcher.

Essi Salomaa: essi.salomaa@exove.com, p. 0504317850

Liite 2. Suostumuslomakkeet (FI & EN)



Suostumuslomake

1 (1)

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Annann suostumukseni osallistumisesta *Kuinka arvioida alaisen suoritumista tilanteessa, jossa esihenkilön näkyvyys alaisen työhön on rajallinen – tapaustutkimukseen* liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani. Suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Olen tietoinen siitä, että suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa, anonymisoituna ja luottamuksellisesti.

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni tutkimukseen osallistumiseen ja tutkimukseen liittyvään aineistonkeruuseen.

Suostumuksen antajan nimi

Päiväys

Allekirjoitus

CONSENT TO PARTICIPATE IN RESEARCH

I hereby give my consent to participate in the study *Performance management in remote work – a case study* in accordance with the attached research information sheet.

The content of the above-mentioned research information sheet has been explained to me, and I understand what the study concerns, what participation means for me, how the data I provide will be used, and how it will be stored. I have had the opportunity to ask questions and have received satisfactory answers to all my questions.

I understand that participation in this study is voluntary. I am aware that I may withdraw my consent at any time without giving a reason and may, for example, interrupt the interview if I so wish. Withdrawal of consent will not have any negative consequences for me.

I am aware that the data collected up until the withdrawal of consent will be used as part of the research material, in anonymized and confidential form.

By signing below, I confirm that I consent to participate in the study and to the collection of research data related to it.

Name of the participant

Date

Signature

Liite 3. Ennakkomateriaali esihenkilöille (FI & EN) ja työntekijöille (FI)



Ennakkomateriaali

1 (2)

ENNAKKOMATERIAALI – Esihenkilöt

Kiitos suostumuksestanne osallistua Suorituksen johtaminen etätyössä –tapaustutkimukseen, jossa tarkastellaan suorituksen johtamisen käytänteitä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Exovessa erityisesti etätyökontekstissa. Tutkimuksen ytimessä on Exoven henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista oppiminen sekä tiedon jalostaminen organisaation suorituksen johtamisen käytäntöjen, esihenkilötyön ja yksilön oman kehittymisen ja kehittämisen tueksi.

Haastatteluaikamme on XX.9.2025 klo XX:XX. Haastattelu toteutetaan ryhmähaastatteluna ja haastateltavina ryhmässä kanssasi on muita organisaation esihenkilöitä. Haastatteluun on varattu 60 minuuttia ja tarkoitus on käydä keskustelua ryhmän kesken haastattelun teemoista.

Jotta haastatteluaikea voidaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti, alta löytyvät ennakkoon tutustuttavaksenne haastattelukysymykset. Mikäli Teillä herää kysymyksiä, voitte olla yhteydessä tutkijaan, jonka yhteystiedot löytyvät Teille aiemmin lähetetystä tutkimustiedotteesta.

Haastattelukysymykset

Konteksti

1. Millaisessa roolissa toimit ja kuinka montaa henkilöä johdat?
 - Millaisista rooleja tai tehtäviä alaisesi suorittavat?
2. Miten alaisesi pääsääntöisesti työskentelevät, etänä, hybridinä vai läsnä toimistolla, ja missä laajuudessa?
 - Onko näissä tapahtunut merkittäviä muutoksia koronapandemian jälkeen?

Suorituksen arviointi

1. Millaisilla perusteilla arvioit alaitesi suoriutumista?
2. Miten varmistat, että arvioit eri henkilöitä eli alaisiasi johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti?
3. Miten etätyö vaikuttaa siihen, miten pystyt arvioimaan alaitesi työtä?

Näkyvyys ja kommunikaatio

1. Miten rakennat näkyvyyttä yksilöiden työhön, kun yhteistä tiimidynamiikkaa ei aina ole tukena?
2. Kuinka usein käyt keskustelua alaistesi kanssa ja millä foorumeilla?
3. Onko tilanteita, joissa yksilön panos jää helposti näkymättömäksi?

Arvioinnin haasteet ja kehittäminen

1. Mitä pidät suurimpana haasteena suoriutumisen arvioinnissa, kun johdat yksilöitä hajautetusti? (vrt. tiimin johtaminen)
2. Miten toivoisit organisaation tukevan suorituksen arvioinnin ja johtamisen yhtenäisyyttä?
3. Mitä käytäntöjä tai työkaluja olet kokenut hyödyllisiksi yksilötason näkyvyyden varmistamisessa?

PREPARATORY MATERIAL – Managers

Thank you for agreeing to participate in the case study Performance Management in Remote Work, which examines performance management practices within the target organization Exove, particularly in the context of remote work. At the heart of the study is learning from the perspectives and experiences of Exove employees and refining this knowledge to support the organization's performance management practices, leadership work, and the individual's own development.

Our interview is scheduled for 12.9.2025 at 12:00. The interview will be conducted as a group interview, and along with you, other managers from the organization will also participate. The duration of the interview is 60 minutes, and the purpose is to have a group discussion on the interview themes.

To make the best use of the interview time, you will find below the interview questions for your review in advance. If you have any questions, you may contact the researcher, whose contact details were provided in the research information sheet previously sent to you.

Interview Questions

Context

1. What is your role, and how many people do you manage?
 - What kinds of roles or tasks do your subordinates perform?
2. How do your subordinates primarily work: remotely, hybridly or on-site at the office, and to what extent?
 - Have there been any significant changes in this since the COVID-19 pandemic?

Performance Evaluation

1. On what basis / how do you assess the performance of your subordinates?
2. How do you ensure that you evaluate different individuals consistently and fairly?
3. How does remote work affect your ability to assess the work of your subordinates?

Visibility & Communication

1. How do you build visibility into individuals' work when a shared team dynamic is not always present?
2. How often do you have discussions with your subordinates, and on which platforms?
3. Are there situations in which an individual's contribution and performance easily goes unnoticed?

Challenges and Development of Evaluation

1. What do you see as the greatest challenge in assessing performance when managing individuals in a distributed setting (as opposed to managing a team)?
2. How would you like the organization to support consistency in performance evaluation and management?
3. What practices or tools have you found useful in ensuring visibility of performance at the individual level?

ENNAKKOMATERIAALI – Työntekijät

Kiitos suostumuksestanne osallistua Suorituksen johtaminen etätyössä –tapaustutkimukseen, jossa tarkastellaan suorituksen johtamisen käytänteitä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Exovessa erityisesti etätyökonteiksissa. Tutkimuksen ytimessä on Exoven henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista oppiminen sekä tiedon jalostaminen organisaation suorituksen johtamisen käytäntöjen, esihenkilötyön ja yksilön oman kehittymisen ja kehittämisen tueksi.

Haastatteluaiamme on XX.9.2025 klo XX:XX. Haastattelu toteutetaan ryhmähaastatteluna ja haastateltavina ryhmässä kanssasi on muita organisaation työntekijöitä. Haastatteluun on varattu 60 minuuttia ja tarkoitus on käydä keskustelua ryhmän kesken haastattelun teemoista.

Jotta haastatteluaiaka voidaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti, alta löytyvät ennakkoon tutustuttavaksenne haastattelukysymykset. Mikäli Teillä herää kysymyksiä, voitte olla yhteydessä tutkijaan, jonka yhteystiedot löytyvät Teille aiemmin lähetetystä tutkimustiedotteesta.

Haastattelukysymykset

Konteksti

1. Millaisessa roolissa toimit ja miten työsi näkyy esihenkilöllesi?
2. Millainen suhde sinulla on esihenkilöösi – koetko, että hän tuntee työtäsi riittävästi?
3. Miten yleensä työskentelet, etänä, hybridinä vai läsnä toimistolla, ja missä laajuudessa?
 - o Onko näissä tapahtunut merkittäviä muutoksia koronapandemian jälkeen?

Suorituksen arviointi

1. Miten koet, että suoriutumistasi arvioidaan tällä hetkellä?
2. Onko suoriutumisen arviointi mielestäsi johdonmukaista ja reilua eri henkilöiden välillä?
3. Miten koet oman roolisi suorituksesi arvioinnissa ja johtamisessa?

Näkyvyys ja kommunikaatio

1. Millä tavoin saat palautetta työstäsi ja kuinka usein?
 - o Oletko tyytyväinen palautteen laatuun ja määrään, vai toivoisitko jotain muutosta sen suhteen?
2. Onko etätö muuttanut saamasi palautteen määrää tai laatua?
3. Mitkä asiat jäävät etätöön vuoksi helposti piiloon omassa työssäsi?

Arvioinnin haasteet ja kehittäminen

1. Mitä esihenkilösi voisi tehdä, jotta oma työsi tulisi paremmin näkyväksi?
2. Millaiset käytännöt tukisivat mielestäsi reilua arviointia yksilöiden välillä?
3. Mitä odotat organisaatiolta (esihenkilö, johto, HR) suorituksesi arvioinnin ja johtamisen tueksi?

Liite 4. Haastatteluaineiston ehdokasteemat

Työntekijähaastatteluiden koodit, ehdokasteemat ja analyysi

Koodi no.	Ehdokasteema	Analyysi
1	Suorituksen johtamiseen ja palautteen antamiseen käytetty aika	Kerran vuodessa toteutettavat laajat colleague feedback -kierrokset vievät paljon aikaa, mikä heikentää osaltaan palautteen laatua ja reiluuutta. Arjessa ei koeta olevan riittävästi aikaa säännölliseen palautteenantoon, ja esihenkilö-alaiskeskustelujen määrä sekä käytetty aika vaihtelevat suuresti.
2	Esihenkilöiden näkyvyys alaisen työhön ja sen laatuun	Esihenkilöillä on harvoin suoraa näkyvyyttä alaistensa työn laatuun, mikä haastaa suorituksen johtamista. Työn näkyvyys perustuu pitkälti luottamukselliseen suhteeseen ja työntekijän omaan aktiivisuuteen tuoda työtään esiin.
3	Esihenkilön ja alaisen välinen suhde ja kommunikaatio	One-to-one-keskustelut ovat keskeinen väline suorituksen johtamisessa ja tiedonvaihdossa. Niiden laatu riippuu esihenkilösuhteen avoimuudesta, ja etätyössä asioiden käsittely saattaa siirtyä seuraavaan tapaamiseen välittömän keskustelun sijaan.
4	Esihenkilön ymmärrys alaisensa työtehtävistä	Esihenkilöillä koetaan olevan hyvä ymmärrys alaistensa työstä, sillä he ovat usein työskennelleet samankaltaisissa tehtävissä. Myös poikkeavissa rooleissa kontekstin ymmärrys nähtiin riittävänä, ja tähän oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä.
5	Etätyön vaikutus suorituksen johtamiseen	Etätyö on ollut osa organisaation arkea jo pitkään eri paikkakunnilla toimimisen ja työn digitaalisen luonteen vuoksi, eikä se ole merkittävästi vaikuttanut kokemukseen suorituksen johtamisesta. Fyysisen vuorovaikutuksen väheneminen on kuitenkin muuttanut ihmissuhteiden rakentumista ja hiljaisen tiedon jakamista, mutta joissakin tiimeissä tätä on onnistuttu tukemaan epävirallisten että kohtaamisten avulla.
6	Kehitysehdotukset ja toiveet	Rakentavan palautteen antaminen koetaan vaikeaksi, ja sen tueksi toivotaan rakenteita, kuten anonyymejä palautekanavia ja säännöllisempää palautteenantoa. Myös yhteinen työskentely esihenkilön kanssa nähtiin keinona parantaa palautteen laatua ja suorituksen ohjausta.
7	Kollegoilta saadun palautteen merkitys	Kollegat nähdään tärkeimpinä palautteenantajina, koska heillä on paras näkyvyys työntekijän suoriutumiseen. Tämä edellyttää esihenkilöiltä aktiivisuutta palautteen keräämisessä eri sidosryhmiltä. Palautetta toivottaisiin saatavan lisää kaikilta tahoilta, myös asiakkailta, sekä positiivisessa että rakentavassa muodossa.
8	Suorituksen mittarit ja niiden soveltuvuus	Projektipäälliköillä on enemmän numeerisia mittareita, ja vastaavia kaivattaisiin laajemmin muuallekin organisaatioon. Työntekijätasolla utilisaatio on ainoita konkreettisesti näkyviä mittareita. Mittareiden tulisi olla roolille soveltuvia, jotta suorituksen arviointi olisi reilua ja tasavertaista.
9	Moniulotteiset näkyvyyden haasteet organisaatiossa	Keskustelut suoriutumisesta käydään useilla eri tasoilla, mutta tieto ei aina välity työntekijälle asti. Näkyvyys omaan ja muiden työhön jää usein rajalliseksi, ja sitä voisi vahvistaa yhteisissä foorumeissa, kuten tiimpalaverissa ja hyvien käytäntöjen jakamisen kautta.

10	Nykyiset rakenteet suorituksen johtamisessa	Suorituksen johtaminen perustuu pääasiassa colleague feedback - kierroksiin, kehityskeskusteluihin ja säännöllisiin one-to-one-tapaamisiin. Lisäksi suoriutumista käsitellään ajoittain epämuodollisemmissa foorumeissa, kuten kiltatoiminnassa ja projektipalaverissa, ja uusia rakenteita, kuten urataulukkoja, hyödynnetään vielä vaihtelevasti.
11	Suorituksen johtamisen johdonmukaisuus ja reiluus	Colleague feedback koetaan yhtenäisyyttä ja tasa-arvoisuutta tukevaksi rakenteeksi, mutta sen soveltuvuus vaihtelee eri rooleissa ja työnkuvissa. Arviointiasteikko on subjektiivinen, ja arviointien vertailtavuus sekä kontekstin huomiointi koetaan reilun kannalta keskeisiksi. Kerran vuodessa toteutettava palautteenanto ei aina mahdollista jatkuvaa, luotettavaa arviointia.
12	Vastuunjako suorituksen johtamisessa	Suorituksen johtaminen koetaan molemminpuoliseksi vastuuksi, mutta tavoitteiden seuranta jää usein työntekijän aktiivisuuden varaan. Käytännöissä on suurta hajontaa, ja tavoitteet unohtuvat helposti arjen kiireissä, kun niihin palataan lähinnä kehityskeskusteluissa. Esihenkilöiden seurantatavat vaihtelevat, mikä vaikuttaa johdonmukaisuuteen ja jatkuvuuteen.

Esihenkilöhaastatteluiden koodit, ehdokasteemat ja analyysi

Koodi no.	Ehdokasteema	Analyysi
1	Suorituksen johtamiseen ja palautteen antamiseen käytetty aika	Esihenkilöillä on rajattu osuus työajasta varattu esihenkilötyöhön, ilman että alaisten määrää on huomioitu. Keskustelujen tiheys ja kesto vaihtelevat paljon — tapaamisia pidetään viikoittain, kahden viikon välein tai kuukausittain, kestoiltaan 15–60 minuuttia. Pienemmät tiimit mahdollistavat yksilöllisemmän tuen, kun taas suuremmat haastavat palautteenannon säännöllisyyttä ja tasavertaisuutta.
2	Esihenkilöiden näkyvyys alaisen työhön ja sen laatuun	Esihenkilöillä on hyvin rajallinen näkyvyys alaistensa työhön, sillä he eivät useinkaan työskentele samoissa projekteissa. Tämä tekee suoriutumisen arvioinnista vahvasti muiden tahojen, kuten projektipäälliköiden ja tech leadien, palautteen varassa olevaa. Asiakasprojekteihin sijoittuminen vaikeuttaa näkyvyyttä entisestään ja haastaa suorituksen johtamisen tasapuolisuutta.
3	Esihenkilön ja alaisen välinen suhde ja kommunikaatio	Kuukausi- ja one-to-one-keskustelut ovat keskeinen väline vuorovaikutuksessa ja suorituksen johtamisessa. Luottamuksellinen suhde mahdollistaa avoimen palautteen ja kehityskohtien käsittelyn, ja esihenkilöt kannustavat matalan kynnyksen yhteydenpitoon myös viestein tai lyhyin tapaamisin. Käytännöt vaihtelevat kuitenkin suuresti esihenkilöittäin, ja yhteydenpidossa hyödynnetään monenlaisia, myös itse rakennettuja, rakenteita ja kanavia.
4	Esihenkilön ymmärrys alaisensa työtehtävistä	Esihenkilöillä on yleisesti hyvä käsitys alaisensa tehtävistä ja osaamistasosta, ja moni toimii samankaltaisessa teknisessä ympäristössä. Joissakin tapauksissa tekninen kompetenssi poikkeaa omasta osaamisalueesta, mikä voi rajata ymmärrystä yksityiskohdista, mutta kokonaiskuva koetaan silti selkeäksi.

5	Etätyön vaikutus suorituksen johtamiseen	Esihenkilöiden näkökulmasta etätyön ei koeta vaikuttaneen merkittävästi suorituksen johtamiseen, sillä työ on jo pitkään ollut digitaalista ja monipaikkaista. Fyysisen vuorovaikutuksen väheneminen on kuitenkin vähentänyt epävirallisia keskusteluja ja hiljaisen tiedon jakamista. Kokemus on linjassa työntekijähaastatteluiden kanssa, joissa etätyön ei myöskään nähty heikentäneen suorituksen johtamista.
6	Ihmisten erilaisuuden huomioiminen suorituksen johtamisessa	Esihenkilöt korostavat ihmisten erilaisuuden huomioimista suorituksen johtamisessa ja mukauttavat johtamistapaansa yksilön tarpeiden, luonteen ja kokemustason mukaan. Vuorovaikutuksen tiheys ja tapa vaihtelevat alaisittain, ja palautetta kerätään ja validoidaan eri tavoin tilanteen mukaan. Esihenkilöt tunnistavat myös, että hiljaisempien työntekijöiden panos voi jäädä helposti vähemmälle huomiolle, ellei sitä tietoisesti nosteta esiin.
7	Kehitysehdotukset ja toiveet	Esihenkilöt toivovat lisää keinoja tehdä työntekijöiden suoriutumista ja työpanosta näkyväksi, erityisesti jatkuvan kehityksen ja support-työn osalta. Palautteenantoa halutaan kehittää säännöllisemmäksi ja rakenteellisemmäksi, esimerkiksi vahvistamalla tech leadien roolia ja hyödyntämällä colleague feedbackin avoimia palautteita nykyistä paremmin. Myös tunnustamisen käytäntöjä, kuten quick rewardeja, toivotaan tasapuolisemmiksi ja osaksi arjen palautekulttuuria.
8	Kollegoilta saadun palautteen merkitys	Esihenkilöt pitävät projektipäälliköitä keskeisimpinä palautteen lähteinä, mutta teknisen suoriutumisen arviointiin kaivataan enemmän kontekstia tech leadeilta. Palaute on pitkälti esihenkilöiden oman aktiivisuuden varassa ja sen kerääminen eri lähteistä on työlästä, minkä vuoksi tieto jää ajoittain hajanaiseksi. Toiveena on, että kaikenkertyvä palaute – myös epäviralliset havainnot – välittyisi systemaattisemmin esihenkilöille.
9	Työkalut ja käytännöt suorituksen johtamisessa	Esihenkilöt hyödyntävät monipuolisesti erilaisia digitaalisia työkaluja ja kanavia työntekijöiden suoriutumisen seuraamisessa, mutta käytännöt vaihtelevat suuresti yksilöittäin. Osa on kehittänyt myös omia ratkaisujaan, kuten erillisiä palautekanavia tai tiimikohtaisia käytäntöjä, täydentämään virallisia rakenteita. Toisin kuin työntekijähaastatteluissa, mittareiden tarvetta ei korostettu, vaan painotus oli olemassa olevien työkalujen hyödyntämisessä ja palautetiedon kokonaiskuvan rakentamisessa.
10	Moniulotteiset näkyvyyden haasteet organisaatiossa	Esihenkilöiden näkyvyys alaisensa työhön rakentuu useista lähteistä ja välillisistä kanavista, kuten projektipäälliköiden ja tech leadien näkemyksistä. Eri roolit tuovat tilanteeseen oman painotuksensa, mikä voi johtaa pirstaleiseen kokonaiskuvaan työn suoriutumisesta. Lisäksi tieto ja palaute eivät aina kulkeudu oikeille tahoille, mikä vaikeuttaa suorituksen johtamisen läpinäkyvyyttä ja johdonmukaisuutta.
11	Suorituksen johtamisen johdonmukaisuus ja reiluus	Esihenkilöt tunnistavat suorituksen arvioinnissa useita reiluuteen ja johdonmukaisuuteen liittyviä haasteita. Projektipäälliköiden palaute painottuu usein negatiivisiin havaintoihin, kun taas tech leadien tarjoamaa kontekstuaalisempaa näkökulmaa ei vielä hyödynnetä riittävästi. Arviointikäytännöissä esiintyy eroja, ja sekä colleague feedback että quick rewardit koetaan osin subjektiivisiksi ja eriarvoisuutta lisääviksi. Urakartat tukevat tasapuolisempaa arviointia, mutta eivät vielä kata koko organisaatiota, ja bodyshopatut työntekijät muodostavat erityisen haasteen arvioinnin reiluudelle.