



Satu Ellmén

Suorituksen johtaminen hybridityössä

Haasteet ja kehittämistarpeet esihenkilötyön näkökulmasta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Satu Ellmén
Tutkielman nimi:	Suorituksen johtaminen hybridityössä: Haasteet ja kehittämistarpeet esihenkilötyön näkökulmasta
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Opintosuunta:	Oma opintosuunta
Työn ohjaaja:	Professori Tomi Kallio
Valmistumisvuosi:	2026
Sivumäärä:	76

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten suorituksen johtaminen toteutuu hybridityössä esihenkilöiden näkökulmasta Teollisuuden Voima Oyj:ssä sekä millaisia kehittämistarpeita esihenkilöt tunnistavat suorituksen johtamiseen hybridityön toimintaympäristössä. Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisenä tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin esihenkilöille suunnatulla kyselytutkimuksella. Aineisto sisälsi sekä Likert-asteikollisia väittämiä että avoimia kysymyksiä, joita analysoitiin kuvailevan tilastollisen tarkastelun ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulosten perusteella suorituksen johtaminen koettiin hybridityössä pääosin toimivaksi erityisesti tavoitteiden selkeyden, säännöllisen vuorovaikutuksen, työn etenemisen seurannan, tasapuolisen johtamisen sekä digitaalisten työvälineiden tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen näkökulmasta. Esihenkilöt kokivat pystyvänsä arvioimaan työntekijöiden suoritusta tasapuolisesti työskentelypaikasta riippumatta, ja suorituksen johtaminen perustui ensisijaisesti tavoitteisiin ja tuloksiin eikä työn fyysiseen sijaintiin. Digitaaliset työvälineet tukivat suorituksen seurantaa ja työn läpinäkyvyyttä, mutta niiden suuri määrä ja hajanaisuus näyttäytyivät osin kuormittavina.

Tutkimuksen perusteella keskeisimmät kehittämistarpeet liittyvät vuorovaikutusrakenteiden vahvistamiseen, yhteisten toimintatapojen selkeyttämiseen sekä digitaalisten työvälineiden tarkoituksenmukaisempaan hyödyntämiseen suorituksen johtamisen tukena. Lisäksi tulokset korostavat esihenkilöiden välisen kokemusten jakamisen ja vertaisoppimisen merkitystä hybridityössä toteutettavan suorituksen johtamisen kehittämisessä.

Tutkimus tuottaa organisaatiokohtaista tietoa suorituksen johtamisesta hybridityössä ja tarjoaa käytännönläheisiä suosituksia esihenkilötyön kehittämisen tueksi muuttuvassa työelämässä.

AVAINSANAT: Suorituksen johtaminen, hybridityö, esihenkilötyö, tavoitteellisuus, vuorovaikutus, työn näkyvyys

Sisällys

1. Johdanto	3
1.1. Tausta ja tutkimuksen konteksti	3
1.2. Tutkimuksen tavoite	5
1.3. Tutkimuksen rakenne	6
2. Suorituksen johtaminen hybridityössä	8
2.1. Suorituksen johtamisen määritelmä ja tavoitteet	8
2.2. Suorituksen johtamisen teoreettiset mallit ja lähestymistavat	10
2.3. Suorituksen johtaminen esihenkilötyössä	11
2.4. Suorituksen johtamisen arviointi, mittaaminen ja käytännöt	12
2.5. Suorituksen johtamisen keskeiset piirteet hybridityössä	15
3. Hybridityö	18
3.1. Hybridityön määritelmät ja tavoitteet	18
3.2. Työskentelymuodot hybridityön kontekstissa	20
3.3. Hybridityön edut ja haasteet	21
3.4. Hybridityön toteutus	22
3.5. Hybridityön vaikutus suorituksen johtamiseen	23
3.6. Digitaalisten työvälineiden rooli hybridityössä	24
3.7. Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä	25
4. Tutkimuksen toteutus	28
4.1. Kohdeorganisaatio	28
4.2. Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	29
4.3. Aineiston analyysi	30
4.4. Luotettavuus ja eettisyys	32
5. Tutkimustulokset ja analyysi	34
5.1. Taustatiedot	34
5.2. Suorituksen johtamisen käytännöt hybridityössä	36
5.3. Suorituksen seuranta ja arviointi hybridityössä	39
5.4. Järjestelmät ja digitaaliset työvälineet	41
5.5. Vuorovaikutus, tasapuolinen kohtelu ja yhteisöllisyys hybridityössä	46
5.6. Suorituksen johtamisen haasteet ja kehittämistarpeet	47
5.7. Yhteenvedo keskeisistä tuloksista	51
6. Pohdinta	53
6.1. Keskeiset tutkimustulokset suhteessa teoriaan	53
6.2. Tutkimustulosten merkitys suorituksen johtamisen näkökulmasta	55
7. Johtopäätökset	57
7.1. Tulosten vertailu tutkimuskysymyksiin	57
7.2. Tutkimuksen luotettavuus	59
7.3. Tutkimuksen rajoitteet	61
7.4. Käytännön kehittämissuosituks	62
7.5. Jatkotutkimusaiheet	65
Lähteet	67

1. Johdanto

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä kuvataan tutkimuksessa hyödynnettävä aineisto. Johdanto luo kontekstin sille, miksi hybridityön suorituksen johtaminen on ajankohtainen ja merkittävä tutkimusaihe.

1.1. Tausta ja tutkimuksen konteksti

Vuoden 2020 pandemian jälkeen etä- ja hybridityöskentelystä tuli uusi normaali tapa tehdä töitä. Organisaatiot muuttivat työkäytänteitään, ja kyseinen murros haastoi perinteiset johtamiskäytännöt (Waizenegger ym., 2020; Gajendran & Harrison, 2007). Etä- ja hybridityöstä on muodostunut monille organisaatioille pysyvä työnteon tapa, mikä on haastanut perinteisiä johtamiskäytäntöjä ja edellyttänyt uusia lähestymistapoja esihenkilötyöhön (Waizenegger ym., 2020, s. 430–433). Työn ajasta ja paikasta riippumattomat mallit ovat lisänneet joustavuutta, mutta samalla ne ovat nostaneet esiin kysymyksiä johtamisen laadusta, vuorovaikutuksesta, tasavertaisuudesta ja suorituksen seurannasta.

Hybridityö ei muuta ainoastaan työn tekemisen paikkaa, vaan se muuttaa myös suorituksen johtamisen käytäntöjä. Suorituksen johtaminen perustuu tavoitteiden asettamiseen, suorituksen seurantaan, palautteeseen sekä oikeudenmukaiseksi koettuihin arviointikäytäntöihin (Aguinis, 2019, s. 25–27). Kun työ tapahtuu osittain etänä ja osittain lähityössä, perinteiset suorituksen johtamisen käytännöt eivät enää toimi sellaisenaan, vaan ne edellyttävät uusia toimintatapoja esihenkilöiltä.

Osa organisaatioista on viime vuosina siirtynyt takaisin lähityöpainotteisempiin työskentelymalleihin. Taustalla ovat erityisesti huoli etätyön vaikutuksista tuottavuuteen, yhteistyöhön ja organisaatioiden toimintaympäristöön (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2025). Toisaalta monet yritykset ovat hyödyntäneet etä-

ja hybridityötä myös strategisena ja taloudellisena ratkaisuna esimerkiksi toimitilakustannusten vähentämiseksi ja työvoiman saatavuuden parantamiseksi (Tilastokeskus, 2023; Allen ym., 2015). Hybridityömalli on koettu monien työntekijöiden keskuudessa myös myönteisenä, ja tutkimusnäytön perusteella se on yhteydessä positiivisiin työhyvinvoinnin kokemuksiin (Mäkinie mi ym., 2022, s. 12–18). Tämä vastakkainen kehitys korostaa tarvetta tutkia, millaisilla johtamiskäytännöillä etä- ja hybridityö voidaan toteuttaa organisaation tavoitteita tukevalla tavalla.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan hybridityötä, jolla tarkoitetaan työskentelymallia, jossa osa työstä tapahtuu etänä ja osa fyysisesti työpaikalla (Allen ym., 2015). Hybridityö nähdään joustotyön muotona, jossa työn tekemisen paikka vaihtelee organisaation toimintaympäristön ja työntekijöiden tarpeiden mukaan (Felstead & Henseke, 2017, s. 196–203). Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään säännöllisesti organisaation varsinaisten toimitilojen ulkopuolella tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen (Vilkman, 2016, s. 13). Tässä tutkimuksessa lähityöllä tarkoitetaan työskentelyä organisaation fyysisissä tiloissa. Etä- ja lähityön käsitteet määritellään erikseen, koska tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä työ voi toteutua myös kokonaan etänä tai kokonaan organisaation tiloissa. Tutkimuksen pääpaino on kuitenkin hybridityössä toteutettavassa suorituksen johtamisessa esihenkilöiden näkökulmasta.

Hybridityössä esihenkilön rooli muuttuu merkittävästi. Johtaminen perustuu aiempaa enemmän luottamukseen, tavoitteiden selkeyteen ja digitaalisten työkalujen hyödyntämiseen (Purvanova & Bono, 2009 s. 349–352). Suorituksen johtaminen tulee haasteellisemmaksi, kun työn tekemistä ei voida seurata perinteisin keinoin ja vuorovaikutus tapahtuu pääosin digitaalisissa kanavissa. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että hybridityön onnistuminen edellyttää selkeitä tavoitteita, osallistavaa johtamista ja luottamukseen perustuvia arviointikäytäntöjä (Gibbs ym., 2023; Lehtivuori ym., 2026, s. 8–12). Nämä näkökulmat muodostavat viitekehyksen tälle tutkimukselle Teollisuuden Voima Oyj:n kontekstissa. Aiempi tutkimus on käsitellyt hybridityötä erityisesti johtamisen, vuorovaikutuksen ja työntekijäkokemusten näkökulmista (esim.

Waizenegger ym., 2020; Gibbs ym., 2023). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan hybridityössä toteutettavaa suorituksen johtamista suomalaisen teollisuusorganisaation kontekstissa esihenkilöiden näkökulmasta.

Suorituksen johtaminen on hybridityössä keskeinen osa esihenkilötyötä, sillä sen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät ymmärtävät työnsä tarkoituksen, heille asetetut tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi (Kauhanen, 2010, s. 45–52). Hybridityössä suorituksen johtamiseen liittyy erityisiä haasteita, jotka koskevat muun muassa tasavertaisuuden toteutumista, yhteisöllisyyden ylläpitämistä sekä suorituksen seuranta tilanteessa, jossa tiimin jäsenet työskentelevät eri paikoissa ja osittain erilaisissa työolosuhteissa (Cousins ym., 2007, s. 22–24).

1.2. Tutkimuksen tavoite

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella, miten suorituksen johtaminen toteutuu hybridityössä ja miten sitä voidaan johtaa tehokkaasti ja tasavertaisesti. Tutkimus kohdistuu Teollisuuden Voima Oyj:n esihenkilöihin, ja siinä analysoidaan heidän kokemuksiaan hybridityön suorituksen johtamisen käytännöistä, haasteista, onnistumisista sekä käytössä olevista johtamisen työkaluista.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten esihenkilöt kokevat suorituksen johtamisen toimivuuden hybridityössä?
2. Millaisia kehittämistarpeita esihenkilöt tunnistavat hybridityön suorituksen johtamisessa?

Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkastelee Teollisuuden Voima Oyj:n esihenkilöiden näkemyksiä suorituksen johtamisen toimivuudesta hybridityön kontekstissa. Tarkastelussa painottuvat erityisesti tavoitteiden asettamiseen, vuorovaikutukseen,

työn näkyvyyteen, tasavertaisuuden kokemuksiin sekä digitaalisten työvälineiden hyödyntämiseen liittyvät johtamiskäytännöt.

Toinen tutkimuskysymys kohdistuu Teollisuuden Voima Oyj:n esihenkilöiden tunnistamiin suorituksen johtamisen kehittämistarpeisiin hybridityössä. Tarkastelun tavoitteena on tunnistaa tekijöitä ja toimintamalleja, joiden avulla suorituksen johtamista voidaan vahvistaa esihenkilöiden kokemaan nykytilaan verrattuna.

Kehittämistarpeita tarkastellaan suhteessa suorituksen johtamisen käytäntöihin sekä hybridityössä korostuviin vuorovaikutuksen ja digitaalisen yhteistyön kysymyksiin. Tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston analyysiä siten, että tulokset jäsennetään suorituksen johtamisen nykytilan ja kehittämismahdollisuuksien näkökulmista.

Tutkimus toteutettiin Teollisuuden Voima Oyj:ssä, ja tarkastelu rajattiin organisaation esihenkilöiden kokemuksiin hybridityössä toteutettavasta suorituksen johtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa organisaatiolle ajankohtaista ja syvällistä ymmärrystä suorituksen johtamisen nykytilasta hybridityössä sekä esittää perusteltuja ja käytännönläheisiä kehittämissuosituksia esihenkilötyön tueksi. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin sähköisellä kyselytutkimuksella Teollisuuden Voima Oyj:n esihenkilöiltä. Kysely sisälsi sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä, joiden avulla tarkasteltiin hybridityössä toteutettavaa suorituksen johtamista esihenkilöiden näkökulmasta. Aineisto analysoitiin kuvailevien tilastollisten menetelmien sekä teemoittelun avulla. Tarkemmat tiedot tutkimuksen toteutuksesta, aineistonkeruusta ja analyysimenetelmistä esitetään tutkielman menetelmälukuosiossa.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu johdannosta, teoriaosuudesta, tutkimuksen toteutus ja tuloksia käsittelevistä luvuista sekä johtopäätöksistä. Johdannossa esitellään tutkimuksen

tausta, tarkoitus ja tutkimuskysymys sekä kuvataan tutkimuksessa hyödynnettävä aineisto.

Teoriaosuudessa tarkastellaan suorituksen johtamista teoreettisesta näkökulmasta. Aluksi käsitellään suorituksen johtamisen määritelmää ja tavoitteita sekä keskeisiä teoreettisia malleja ja lähestymistapoja. Lisäksi tarkastellaan suorituksen johtamista esihenkilötyössä, suorituksen arviointia ja mittaamista erityisesti hybridityön kontekstissa. Teoriaosuudessa käsitellään myös suorituksen johtamisen keskeisiä työkaluja sekä johtamiseen liittyviä haasteita ja ratkaisuja, mukaan lukien laadukkaan ja tehokkaan johtamisen sekä osaamisen johtamisen näkökulmat.

Tämän jälkeen tarkastellaan hybridityötä ja sen eri muotoja, kuten etätyötä ja lähityötä. Hybridityötä käsittelevässä osuudessa kuvataan hybridityön keskeisiä etuja ja haasteita sekä sen toteutusta organisaatioissa. Lisäksi tarkastellaan hybridityön vaikutusta suorituksen johtamiseen sekä suorituksen mittaamista ja seuranta. Tässä osuudessa käsitellään myös hybridityössä hyödynnettäviä keskeisiä digitaalisia työkaluja. Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen toteutus. Tässä osuudessa esitellään tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu sekä aineiston analyysiin liittyvät keskeiset periaatteet. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä.

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, jossa aineisto kerätään esihenkilöille suunnatun kyselylomakkeen avulla. Kyselyssä pyritään kartoittamaan esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä suorituksen johtamisesta hybridityössä, mukaan lukien käytännöt, haasteet ja hyvät käytännöt. Tutkimuksen toteutusta, aineistonkeruuta ja analyysimenetelmiä kuvataan tarkemmin tutkimusmenetelmiä käsittelevässä osuudessa. Tulokset esitetään omassa luvussaan, jossa keskitytään kyselystä esiin nousseisiin keskeisiin havaintoihin. Lopuksi tutkielmassa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset esihenkilötyön tueksi.

2. Suorituksen johtaminen hybridityössä

Tässä luvussa tarkastellaan suorituksen johtamista hybridityön kontekstissa. Luvussa käsitellään suorituksen johtamisen määritelmiä ja tavoitteita, keskeisiä teoreettisia malleja, esihenkilötyön näkökulmaa sekä suorituksen arviointiin, mittaamiseen, työkaluihin ja haasteisiin liittyviä kysymyksiä. Tavoitteena on muodostaa tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka avulla suorituksen johtamista hybridityössä voidaan tarkastella esihenkilöiden kokemusten näkökulmasta.

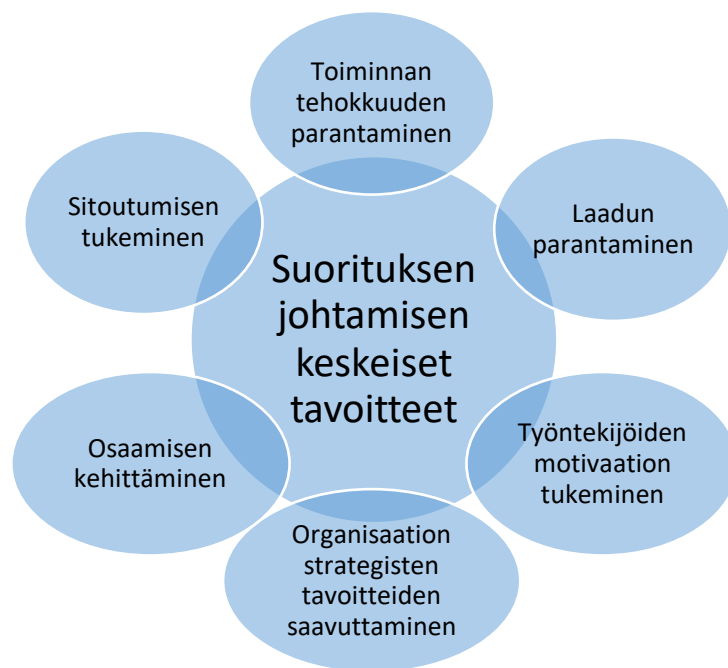
2.1. Suorituksen johtamisen määritelmä ja tavoitteet

Suorituksen johtaminen (performance management) on keskeinen osa organisaatioiden johtamisjärjestelmiä ja esihenkilötyötä. Sen tavoitteena on varmistaa, että yksilöiden, tiimien ja koko organisaation toiminta tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Suorituksen johtaminen ei ole yksittäinen arviointitilanne, vaan jatkuva ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa tavoitteita asetetaan, suoritusta seurataan, palautetta annetaan ja osaamista kehitetään systemaattisesti (Aguinis, 2019, s. 1–18; Pulakos, 2009, s. 3–15). Keskeistä on se, että suorituksen johtaminen perustuu vuorovaikutukseen esihenkilön ja työntekijän välillä, ei yksisuuntaiseen arviointiin (Pulakos, 2009, s. 6–12).

Perinteisesti suorituksen johtaminen on yhdistetty vahvasti suoritusarviointeihin ja valvontaan, mutta nykyisessä tutkimuksessa sitä tarkastellaan laajempänä johtamisprosessina, joka korostaa oppimista, kehittämistä ja työn merkityksellisyyttä (DeNisi & Murphy, 2017, s. 422–427). Erityisesti asiantuntija- ja teollisissa organisaatioissa suorituksen johtamisen merkitys korostuu toimintaympäristön monimutkaistuesssa ja työn muotojen muuttuessa (DeNisi & Murphy, 2017, s. 422–427). Suorituksen johtaminen eroaa perinteisestä valvonnasta siinä, että sen lähtökohtana ei ole työntekijöiden kontrollointi, vaan työn sujuvuuden, laadun ja tuloksellisuuden

tukeminen. DeNisi ja Murphy (2017, s. 428–432) korostavat, että moderni suorituksen johtaminen pyrkii lisäämään työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota tarjoamalla selkeyttä tavoitteisiin ja jatkuvaa palautetta suorituksesta. Suorituksen johtamisen keskeisiä tavoitteita ovat toiminnan tehokkuuden ja laadun parantaminen, työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen tukeminen, osaamisen kehittäminen ja oppiminen sekä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen (DeNisi & Murphy, 2017, s. 430–433).

Suorituksen johtamisen tavoitteet liittyvät sekä organisaation toiminnan kehittämiseen että työntekijöiden tukemiseen. Tavoitteena on parantaa toiminnan tehokkuutta ja laatua sekä edistää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja osaamisen kehittämistä. Lisäksi suorituksen johtamisen avulla pyritään tukemaan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kuvio 1 havainnollistaa suorituksen johtamisen keskeisiä tavoitteita.



Kuvio 1. Suorituksen johtamisen keskeiset tavoitteet mukaillen DeNisiä ja Murphyä (2017, s. 430).

Kuvio 1 osoittaa, että suorituksen johtamisen tavoitteet liittyvät sekä organisaation suorituskyvyn kehittämiseen että työntekijöiden hyvinvoinnin ja osaamisen tukemiseen. Tavoitteet muodostavat kokonaisuuden, jossa yksilön suoriutuminen ja organisaation strategiset tavoitteet ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa.

2.2. Suorituksen johtamisen teoreettiset mallit ja lähestymistavat

Suorituksen johtamista on lähestytty useiden teoreettisten mallien ja viitekehysten kautta. Yksi tunnetuimmista on Balanced Scorecard -malli, jossa organisaation strategia linkitetään konkreettisiin mittareihin neljän näkökulman kautta: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu (Kaplan & Norton, 1996, s. 2–8; Kaplan & Norton, 2001, s. 12–20). Mallin keskeinen ajatus on se, että pelkkä taloudellinen mittaaminen ei riitä, vaan suoritusta tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti. Tehokas suorituksen johtaminen edellyttää prosessien ja resurssien hallintaa sekä jatkuvaa parantamista, mikä korostaa esimerkiksi Lean- ja Six Sigma -periaatteiden merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Heizer ym., 2023, s. 222–235).

Toinen laajasti hyödynnetty lähestymistapa on OKR-malli (Objectives and Key Results), jossa tavoitteet määritellään selkeinä ja mitattavina kokonaisuuksina ja niiden saavuttamista seurataan säännöllisesti. OKR-mallin vahvuutena pidetään sen läpinäkyvyyttä ja kykyä ohjata toimintaa yhteisiin tavoitteisiin (Niven & Lamorte, 2016, s. 9–21). Suorituksen johtaminen perustuu usein erilaisten suorituskykymittareiden (KPI) käyttöön. Näitä ovat esimerkiksi tuotantomäärät, laatuindikaattorit, turvallisuusmittarit ja kustannustehokkuuteen liittyvät tunnusluvut (Marr, 2015, s. 3–10).

Yhteistä näille lähestymistavoille on pyrkimys tehdä suorituksen johtamisesta läpinäkyvää, tavoitteellista ja organisaation strategiaa tukevaa. Hybridityön kontekstissa

tällaiset mallit korostavat erityisesti tavoitteiden selkeyden, seurannan ja yhteisten arviointikriteerien merkitystä.

2.3. Suorituksen johtaminen esihenkilötyössä

Esihenkilöillä on keskeinen rooli suorituksen johtamisen käytännön toteutuksessa. He vastaavat tavoitteiden konkretisoinnista, työn priorisoinnista sekä palautteen antamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Aguinis (2019) korostaa, että suorituksen johtaminen on ennen kaikkea esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, jossa luottamus ja avoin kommunikaatio ovat keskeisiä edellytyksiä onnistumiselle (Aguinis, 2019, s. 25–38).

Hyvä suorituksen johtaminen edellyttää esihenkilöltä kykyä yhdistää organisaation tavoitteet työntekijöiden arkeen ja tehdä tavoitteista ymmärrettäviä ja saavutettavia. Rantalan, Ruotsalaisen ja Järvisen (2014) mukaan esihenkilöiden tehtävänä on luoda selkeät raamit työn tekemiselle, mutta samalla antaa työntekijöille riittävästi autonomiaa ja vastuuta. Esihenkilötyössä suorituksen johtaminen ei rajoitu suorituksen arviointiin, vaan se sisältää jatkuvaa vuoropuhelua, palautteenantoa ja kehittymisen tukemista. Tämä näkökulma korostuu erityisesti nykyisessä työelämässä, jossa työn vaatimukset, osaamistarpeet ja toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti (Rantala ym., 2014, s. 41–55).

Tehokas suorituksen johtaminen hybridityössä perustuu selkeiden tavoitteiden asettamiseen, jatkuvaan seurantaan ja työntekijöiden osallistamiseen päätöksentekoon (Aguinis, 2019, s. 15–165). Laadukas johtaminen yhdistää strategisen näkökulman ja yksilöllisen tuen, jolloin työntekijät ymmärtävät omien tavoitteidensa merkityksen organisaation kokonaisuuden kannalta (Armstrong & Taylor, 2020, s. 345–355). Hybridityössä tehokas johtaminen edellyttää läpinäkyvää viestintää ja säännöllisiä palautekeskusteluja, jotka tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta ja sitoutumista (Golden & Veiga, 2008, s. 83–90; Gajendran & Harrison, 2007, s. 1532–1536).

Laadukas ja tehokas johtaminen ei perustu pelkästään kontrolliin tai numeerisiin mittareihin, vaan myös työntekijöiden osaamisen tunnistamiseen, motivoimiseen ja vuorovaikutuksen edistämiseen (Aguinis, 2019; Charalampous ym., 2019, s. 60–65). Erityisesti hybridityössä tämä yhdistelmä tukee oikeudenmukaisuutta ja varmistaa, että sekä etä- että lähityöntekijät kokevat saavansa samanlaista tukea ja palautetta (Allen ym., 2015, s. 44–52). Tämä näkökulma korostuu erityisesti nykyisessä työelämässä, jossa työn vaatimukset, osaamistarpeet ja toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti (Rantala ym., 2014, s. 41–55).

2.4. Suorituksen johtamisen arviointi, mittaaminen ja käytännöt

Suorituksen johtamisen arviointi on keskeinen osa organisaation menestystä, sillä sen avulla varmistetaan, että työntekijöiden tavoitteet ja organisaation strategiset päämäärät ovat linjassa (Aguinis, 2019, s. 97–120). On kuitenkin tärkeää huomata, että suorituksen johtaminen ei ole pelkkää työn valvontaa tai kontrollointia. Liiallinen painotus yksittäisiin mittareihin voi johtaa liian kapeaan arviointiin, heikentää motivaatiota ja kasvattaa koettua kontrollia (Armstrong & Taylor, 2020, s. 325–340). Suorituksen arvioinnin tarkoituksena on tukea työntekijöiden kehittymistä ja parantaa organisaation kokonaisvaltaista suorituskyykyä, ei rajoittaa yksilön autonomiaa.

Liiallinen ja liian yksityiskohtainen suorituksen seuranta voi heikentää suorituksen johtamisen tavoitteiden toteutumista. Jos työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa raportointia tai seurannan vie liikaa aikaa, se voi heikentää motivaatiota ja vähentää aikaa varsinaiselle tuottavalle työlle (Armstrong & Taylor, 2020, s. 335–345). Tämän vuoksi suorituksen arvioinnissa on tärkeää yhdistää objektiiviset mittarit ja itsearviointi. Esimerkiksi säännölliset yhteiset keskustelut, joissa työntekijät itse reflektivat tavoitteidensa toteutumista ja kehitystarpeitaan, voivat lisätä sitoutumista ja parantaa palautteen hyödyllisyyttä (Aguinis, 2019). Tällainen lähestymistapa tukee sekä yksilön

kehittymistä että organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista, ja erityisesti hybridityössä se auttaa pitämään johtamisen inhimillisenä ja tasapainoisena.

Esihenkilö voi arvioida objektiivisesti suorituksia monimuotoisessa tiimissä yhdistämällä kvantitatiiviset mittarit, kuten projektien etenemisen ja KPI-tulokset laadullisiin arviointeihin, kuten itsearviointeihin, vertaispalautteeseen ja säännöllisiin palautekeskusteluihin (DeNisi & Murphy, 2017, 430-433; Aguinis, 2019). Digitaaliset työkalut mahdollistavat reaaliaikaisen seurannan ja tukevat läpinäkyvyyttä (Golden & Veiga, 2008), mutta niiden tulee olla selkeitä ja osallistavia, jotta kaikki työntekijät kokevat arvioinnin oikeudenmukaiseksi (Golden & Veiga, 2008, s. 82–88). Tällainen yhdistelmä edistää työntekijöiden sitoutumista, itseohjautuvuutta ja oikeudenmukaisuuden kokemusta hybridityön toimintaympäristössä (DeNisi & Murphy, 2017; Aguinis, 2019; Golden & Veiga, 2008). Hajautuneessa työympäristössä digitaalisten työvälineiden merkitys korostuu erityisesti työn näkyvyyden ja vuorovaikutuksen tukemisessa, mikä muuttaa esihenkilöiden tapaa seurata suoritusta ja johtaa tiimejä hybridityössä (Leonardi, 2021 s. 249–251).

Hybridityössä suorituksen mittaaminen asiantuntijatyössä edellyttää tasapainottelua kvantitatiivisten ja laadullisten mittareiden välillä, sillä työntekijät voivat työskennellä osittain tai täysin etänä tai fyysisesti toimistolla (DeNisi & Murphy, 2017, s. 431–433; Aguinis, 2019, s. 120–135). Perinteiset numeeriset mittarit, kuten tehtyjen projektien määrä, työajan seuranta tai KPI-mittarit, eivät yksin anna riittävää kuvaa työntekijän panoksesta, tiimiyhteistyöstä tai työn laadusta, eikä kaikkia töitä ole välttämättä helposti mitattavissa. Siksi kvantitatiiviset mittarit tulee yhdistää laadullisiin arvioihin, kuten säännöllisiin palautekeskusteluihin, itsearviointeihin ja vertaispalautteeseen, jotka tukevat työntekijöiden motivaatiota, itseohjautuvuutta ja oikeudenmukaisuuden kokemusta kaikissa hybridityön muodoissa (Aguinis, 2019; Golden & Veiga, 2008, s. 85–90). Erityisesti hybridityössä tällainen yhdistelmä edistää selkeyttä ja oikeudenmukaisuutta arvioinnissa. Kun työntekijät kokevat, että heidän panoksensa tunnustetaan sekä tavoitteiden saavuttamisen että henkilökohtaisen kehityksen kautta,

se vahvistaa sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja luottamusta johtamiseen (Gibbs ym., 2023, s. 18–25).

Digitaaliset työkalut mahdollistavat reaaliaikaisen tiedon keruun ja analysoinnin, mikä tukee esihenkilöitä tavoitteiden seurannassa läpinäkyvästi ja oikeudenmukaisesti. Hyvin suunnitellut dashboardit ja seurantajärjestelmät tukevat myös työntekijöiden itseohjautuvuutta, sillä ne tarjoavat palautetta sekä henkilökohtaisen kehityksen että tiimisuoritusten osalta (Šarotar Žižek ym., 2020, s. 4–12). Samalla tulee huomioida tietosuoja- ja tietoturvakysymykset, jotta seuranta ei koidu työntekijöitä kuormittavaksi tai kohtuuttomaksi. Osallistava lähestymistapa, jossa työntekijät voivat itse määritellä tavoitteitaan ja arvioida omaa suoritustaan, vahvistaa motivaatiota ja oikeudenmukaisuuden kokemusta kaikissa hybridityön muodoissa. Samalla johtajan tulee hyödyntää digitaalisia työkaluja tavoitteiden seurannassa ja palautteen antamisessa, jotta suorituksen arviointi on ajankohtaista, oikeudenmukaista ja vertailukelpoista (Šarotar Žižek ym., 2020).

Suorituksen johtamisen tueksi on kehitetty monipuolisia digitaalisia työkaluja ja järjestelmiä, jotka auttavat esihenkilöitä seuraamaan tavoitteiden toteutumista, työn etenemistä ja työntekijöiden kehitystä. Näitä työkaluja ovat esimerkiksi KPI-mittarit, tavoitteiden seurantajärjestelmät, arviointi- ja palautesovellukset sekä yhteistyöalustat ja viestintäkanavat (Aguinis, 2019, s. 135–150; DeNisi & Murphy, 2017, s. 430–433; Rantala ym., 2014, s. 72–88). Digitaaliset ratkaisut mahdollistavat reaaliaikaisen tiedon keruun ja analysoinnin, mikä on erityisen hyödyllistä hybridityössä. Digitaaliset työkalut tukevat myös työntekijöiden itseohjautuvuutta ja osallistumista arviointiprosessiin. Itse- ja vertaisarviointit tarjoavat mahdollisuuden reflektoida omaa työtä ja keskustella kehityksestä yhdessä kollegoiden kanssa, mikä edistää motivaatiota ja sitoutumista sekä lisää arvioinnin oikeudenmukaisuutta (Aguinis, 2019; Lehtivuori ym., 2026, s. 9–15). Kallio & Jansson (2023, s. 44–52) korostavat, että organisaation joustavat rakenteet ja arviointijärjestelmät mahdollistavat yksilöllisen työaikasunnittelun ja tukevat siten sekä työn tehokkuutta että hyvinvointia. Digitaaliset työkalut muodostavat siten kokonaisuuden, jossa tavoitteiden asettaminen, suorituksen seuranta, palaute ja

osaamisen kehittäminen yhdistyvät (Aguinis, 2019; DeNisi & Murphy, 2017). Hyvin suunnitellut järjestelmät tukevat esihenkilöitä tekemään läpinäkyviä ja oikeudenmukaisia arviointia, samalla kun työntekijöiden autonomia, motivaatio ja sitoutuminen vahvistuvat (DeNisi & Murphy, 2017; Wang ym., 2021). Näin digitaaliset välineet eivät pelkästään helpota tiedon keräämistä ja raportointia, vaan muodostavat keskeisen osan osallistavaa, laadukasta ja tehokasta suorituksen johtamista hybridityössä (Aguinis, 2019; Gibbs ym., 2023).

Osaamisen johtaminen on keskeinen osa suorituksen johtamista, erityisesti hybridityössä. Esihenkilöiden tehtävä on tunnistaa työntekijöiden osaamistarpeet, tarjota kehitysmahdollisuuksia ja seurata osaamisen kehittymistä organisaation tavoitteiden mukaisesti (Aguinis, 2019, s. 72; DeNisi & Murphy, 2017, s. 432). Hybridityössä digitaalisten työkalujen käyttö voi merkittävästi helpottaa osaamisen johtamista. Esimerkiksi oppimis- ja seurantajärjestelmät mahdollistavat henkilökohtaisen kehityksen seuraamisen, koulutusten järjestämisen ja osaamisen arvioinnin ajasta ja paikasta riippumatta (Purvanova & Bono, 2009, s. 350). Lisäksi säännölliset kehityskeskustelut ja itsearviointit tukevat työntekijöiden vastuullisuutta omasta osaamisestaan ja vahvistavat sitoutumista organisaation tavoitteisiin (Gibbs ym., 2023, s. 636). Näin osaamisen johtaminen yhdistyy suorituksen johtamiseen kokonaisvaltaiseksi prosessiksi, joka huomioi yksilön kehittymisen ja organisaation menestyksen samanaikaisesti.

2.5. Suorituksen johtamisen keskeiset piirteet hybridityössä

Hybridityössä suorituksen johtaminen kohtaa useita haasteita, jotka liittyvät muun muassa palautteen antamiseen, oikeudenmukaiseen arviointiin ja tiimiyhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Kun osa työntekijöistä työskentelee etänä ja osa fyysisesti läsnä, kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus vähenee, mikä voi vaikeuttaa suoraa ohjausta ja epävirallista palautetta (Felstead & Henseke, 2017, s. 205–210). Lisäksi eri työmuodoissa olevien työntekijöiden arviointi voi vaikuttaa epätasa-arvoiselta, mikäli mittarit ja

seurannan käytännöt eivät ole yhdenmukaisia. Työntekijöiden motivointi ja osaamisen kehittäminen etä- ja hybridityössä vaatii lisäksi selkeitä tavoitteita, läpinäkyviä arviointikriteerejä ja mahdollisuuksia jatkuvaan vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa (Purvanova & Bono, 2009, s. 349–352; Gibbs ym., 2023, s. 20–28).

Säännölliset tarkistus- ja palautetilanteet, myös virtuaalisesti, auttavat varmistamaan, että työntekijät saavat jatkuvaa ohjausta ja palautetta, mikä edistää sekä suorituksen että sitoutumisen kehitystä etä- ja hybridityössä (Purvanova & Bono, 2009). Selkeät ja yhdenmukaiset arviointikriteerit tukevat oikeudenmukaisen arvioinnin toteutumista, sillä työntekijät kokevat saavansa vertailukelpoista ja läpinäkyvää palautetta tavoitteiden saavuttamisesta ja henkilökohtaisesta kehityksestä (Gibbs ym., 2023). Osallistava johtaminen, jossa työntekijät itse määrittelevät tavoitteitaan ja arvioivat omaa suoritustaan, vahvistaa motivaatiota, itseohjautuvuutta ja oikeudenmukaisuuden kokemusta (Aguinis, 2019, s. 144–152; Golden & Veiga, 2008, s. 82–90). Digitaaliset työkalut ja dashboardit mahdollistavat reaaliaikaisen tiedon keruun, analysoinnin ja palautteen jakamisen, mikä tukee esihenkilöiden tavoitteiden seuranta ja päätöksentekoa hajautetuissa tiimeissä (Šarotar Žižek ym., 2020, s. 6–14). Lisäksi itse- ja vertaisarviointimenetelmät tukevat oikeudenmukaista arviointia ja vahvistavat työntekijöiden sitoutumista sekä osallistumista suorituksen kehittämiseen (Gibbs ym., 2023, s. 20–28). Näiden keinojen yhdistäminen luo perustan tehokkaalle, motivoivalle ja oikeudenmukaiselle suorituksen johtamiselle hybridityössä.

Suorituksen johtaminen näyttäytyy tämän tutkimuksen teoreettisen tarkastelun perusteella jatkuvana, vuorovaikutteisena ja tavoitteellisena johtamisprosessina, jossa tavoitteiden asettaminen, seuranta, palaute ja osaamisen kehittäminen kytkeytyvät toisiinsa. Hybridityön kontekstissa korostuvat erityisesti tavoitteiden selkeys, tasapuolinen johtaminen, säännöllinen vuorovaikutus, työn etenemisen seuranta sekä digitaalisten työvälineiden tarkoituksenmukainen hyödyntäminen. Aiemman tutkimuksen perusteella hybridityö muuttaa suorituksen johtamisen käytäntöjä erityisesti työn näkyvyyden, palautteen annon, yhteisöllisyyden ja arvioinnin

oikeudenmukaisuuden näkökulmista. Tämän vuoksi suorituksen johtaminen ei hybridityössä perustu pelkästään mittaamiseen tai kontrolliin, vaan edellyttää esihenkilöiltä kykyä yhdistää tavoitteellisuus, vuorovaikutus, luottamus ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen.

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys rakentuu erityisesti suorituksen johtamisen tavoitteellisuutta, esihenkilötyön vuorovaikutuksellisuutta, arvioinnin oikeudenmukaisuutta sekä digitaalisten työvälineiden roolia korostavien näkökulmien varaan. Näitä muutoksia tarkastellaan seuraavassa luvussa hybridityön johtamisen näkökulmasta.

3. Hybridityö

Tässä tutkimuksessa hybridityötä tarkastellaan suorituksen johtamisen toimintaympäristönä, jossa työn organisoinnin paikkasidonnaisuus vähenee ja johtamiskäytännöt painottuvat tavoitteellisuuteen, vuorovaikutukseen ja digitaalisten työvälineiden hyödyntämiseen. Tässä luvussa tarkastellaan hybridityötä ja sen vaikutuksia organisaatioiden johtamiseen. Luvussa käydään läpi hybridityön eri muodot, sen edut ja haasteet, käytännön toteutus organisaatioissa, vaikutukset suorituksen johtamiseen sekä keskeiset digitaaliset työkalut, jotka tukevat tehokasta ja tasapuolista johtamista.

3.1. Hybridityön määritelmät ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa hybridityöllä tarkoitetaan työn organisointitapaa, jossa työ toteutuu osittain etätyönä ja osittain lähityönä organisaation tiloissa. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitteitä etätyö ja lähityö kuvaamaan hybridityön kahta keskeistä toteutusmuotoa. Hybridityö on työmuoto, jossa työn tekemisen paikka, aika tai tapa voidaan sovittaa sekä yksilön että organisaation tarpeiden mukaan (Gibbs ym., 2023, s. 6–12; Felstead & Henseke, 2017, s. 198–203). Hybridityön tavoitteena on lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä parantaa organisaation kilpailukykyä tarjoamalla joustavuutta työskentelyyn.

Hybridityö on viime vuosina noussut keskeiseksi tutkimuskohteeksi työelämän muutosta tarkastelevassa kirjallisuudessa. Tutkimukset osoittavat, että hybridityö vaikuttaa työn organisointiin, vuorovaikutukseen sekä johtamiskäytäntöihin ja edellyttää esihenkilöiltä uusia toimintatapoja työn koordinointiin ja suorituksen johtamiseen (Allen ym., 2015; Wang ym., 2021; Gibbs ym., 2023). Tutkimukset osoittavat, että hybridityö lisää työntekijöiden autonomiaa ja joustavuutta, mutta edellyttää samalla esihenkilöiltä uusia toimintatapoja työn koordinointiin ja suorituksen

näkyvyyden varmistamiseen hajautuneessa työympäristössä (Choudhury ym., 2021 , s. 655–660).

Kansainvälisessä tutkimuksessa hybridityön ja etätönn on todettu muuttavan merkittävästi esihenkilötyön sisältöä sekä suorituksen johtamisen käytäntöjä (Waizenegger ym., 2020; Gibbs ym., 2023). Etä- ja hybridityössä työn tavoitteiden selkeys, vuorovaikutuksen suunnitelmallisuus sekä työntekijöiden autonomian tukeminen korostuvat perinteistä lähijohtamista enemmän (Grant ym., 2013). Lisäksi tutkimukset osoittavat, että hajautettu työ edellyttää esihenkilöiltä uusia toimintatapoja työn näkyvyyden varmistamiseksi sekä työn ja muun elämän rajojen hallinnan tukemiseksi (Allen ym., 2021). Laajemmin tarkasteltuna hybridityö on osa työelämän rakenteellista muutosta, jossa johtamisen käytännöt siirtyvät kohti luottamukseen, tavoitteellisuuteen ja digitaalisten työvälineiden hyödyntämiseen perustuvaa suorituksen johtamista (Kniffin ym., 2021).

Hybridityö asettaa erityisiä vaatimuksia johtamiselle, viestinnälle ja suorituksen seurannalle. Esihenkilöiden on huolehdittava, että tavoitteet ja odotukset ovat selkeitä, ja että kaikki työntekijät saavat tasapuolista palautetta riippumatta siitä, missä he työskentelevät (Purvanova & Bono, 2009, s. 343–351; Gibbs ym., 2023, s. 18–27). Lisäksi hybridityö edellyttää organisaatiolta toimivia digitaalisia työkaluja ja järjestelmiä, jotka tukevat yhteistyötä, tiedon jakamista ja palautteen antamista sekä etä- että lähityön konteksteissa (Gajendran & Harrison, 2007, s. 1527–1532; Collings ym., 2019, s. 15–21).

Etä- ja hybridityössä työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen riippuvat keskeisesti siitä, miten suorituksen seuranta, palaute ja vuorovaikutus toteutuvat hajautuneessa työympäristössä. Lehtivuori, Kallio ja Auno (2026, s. 9–14) korostavat, että itsemääräämisteorian näkökulmasta työntekijöiden autonomia, osaamisen hyödyntäminen ja merkityksellisyyden kokemus vaikuttavat suoraan motivaatioon etätönn. Tämä tukee käsitystä siitä, että hybridityö edellyttää selkeitä tavoitteita, osallistavaa johtamista sekä luottamukseen perustuvia suorituksen johtamisen käytäntöjä. Näin hybridityö näyttäytyy tutkimuskirjallisuudessa johtamistyön

rakenteellisena muutoksena, jossa korostuvat tavoitteellisuus, vuorovaikutuksen suunnitelmallisuus sekä työn näkyvyyden aktiivinen tukeminen hajautuneessa työympäristössä. Tässä tutkimuksessa hybridityötä tarkastellaan erityisesti suorituksen johtamisen toimintaympäristönä esihenkilöiden näkökulmasta.

3.2. Työskentelymuodot hybridityön kontekstissa

Työ hybridityön toimintaympäristössä voi toteutua etätyönä, lähityönä tai näiden yhdistelmänä, joista jokainen muoto tarjoaa omat mahdollisuutensa ja haasteensa työn joustavuuden, tehokkuuden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta (Gajendran & Harrison, 2007, s. 1525–1534; Allen ym., 2015, s. 44–52). Työmuodon valinta vaikuttaa merkittävästi siihen, miten suorituksen johtaminen, seuranta ja tiimityöskentely voidaan organisoida (Charalampous ym., 2019, s. 54–63).

Etätyössä työntekijä suorittaa tehtävänsä kokonaan muualla kuin fyysisessä työympäristössä, esimerkiksi kotitoimistossa. Etätyö edellyttää korkeaa itseohjautuvuutta ja luottamusta työntekijään, sillä päivittäinen valvonta on vähäisempää kuin lähityössä (Gajendran & Harrison, 2007, s. 1528–1530). Etätyön etuja ovat joustavuus ajassa ja paikassa, työmatkojen väheneminen sekä mahdollisuus yhdistää työ- ja henkilökohtainen elämä paremmin. Haasteena on sen sijaan viestinnän ja tiimiyhteisön ylläpito, sillä kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on vähäisempää. Johtamisen näkökulmasta selkeät tavoitteet, säännölliset palautekeskustelut ja osallistava johtaminen ovat olennaisia etätyön onnistumiselle (Collings ym., 2019).

Hybridityössä työntekijät yhdistävät etä- ja lähityön. Tämä tarkoittaa, että osa työajasta vietetään toimistolla ja osa etänä, mikä mahdollistaa joustavuuden mutta asettaa myös haasteita työn koordinoinnille ja suorituksen seurannalle (Collings ym., 2019). Hybridityö vaatii johtajilta erityistä huomiota tiimien koordinoinnissa, yhdenmukaisissa mittareissa ja palautteen antamisessa. Tutkimukset osoittavat, että johtamiskäytännöt, jotka edistävät luottamusta ja selkeitä tavoitteita, parantavat työntekijöiden

motivaatiota ja sitoutumista etä- ja hybridityössä (Gibbs ym., 2023, s. 18-27; Inceoglu ym., 2024).

Lähityössä työntekijät työskentelevät pääosin fyysisessä työympäristössä. Tämä mahdollistaa usein spontaanin vuorovaikutuksen, nopean päätöksenteon ja tiiviin yhteistyön tiimien kesken (Bloom ym., 2014, s. 167–176). Vaikka lähityö helpottaa suoraa vuorovaikutusta ja työn koordinoitua, se tarjoaa vähemmän joustavuutta työn ajassa ja paikassa verrattuna hybridi- ja etätööhön. Johtajien on varmistettava, että työntekijöiden suorituksia mitataan oikeudenmukaisesti ja että palaute kohdentuu sekä tavoitteiden saavuttamiseen että henkilökohtaiseen kehitykseen (Golden & Veiga, 2008, s. 82–90).

3.3. Hybridityön edut ja haasteet

Hybridityöllä on useita etuja organisaatiolle ja työntekijöille. Se lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista tarjoamalla mahdollisuuden tasapainottaa työ- ja vapaa-aikaa, mikä voi vähentää stressiä ja lisätä tuottavuutta (Gajendran & Harrison, 2007, s. 1527–1531). Lisäksi hybridityö laajentaa rekrytointimahdollisuuksia, sillä työntekijät voivat työskennellä eri paikkakunnilta tai jopa eri maista (Collings ym., 2019, s. 8–18). Hybridityö mahdollistaa myös yksilöllisen työskentelyrytmin hyödyntämisen, mikä voi tehostaa keskittymistä ja vahvistaa henkilökohtaisia vahvuuksia (Allen ym., 2015, s. 44–52).

Haasteet liittyvät erityisesti viestintään, tiimiyhteisön rakentamiseen sekä työntekijöiden motivointiin hajautetuissa tiimeissä. Etä- ja hybridityössä kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus vähenee, mikä voi heikentää tiimihenkeä, tiedon jakamista ja yhteisöllisyyden kokemusta (Felstead & Henseke, 2017, s. 200–205). Tämän vuoksi johtajien on panostettava selkeisiin viestintäkäytäntöihin, säännöllisiin tarkastuksiin ja osallistavaan johtamiseen, jotta työntekijät kokevat olevansa osa tiimiä (Felstead & Henseke, 2017). Hybridityön haasteisiin kuuluu myös tiedon jakamisen ja suorituksen

arvioinnin tasapuolisuus. Lehtivuori, Kallio ja Auno (2026) osoittavat, että valvonnan ja palautteen laatu vaikuttavat motivaatioon ja oikeudenmukaisuuden kokemukseen (Lehtivuori ym., 2026, s. 9–16). Lisäksi Kallio ja Jansson (2023) korostavat organisaation rakenteiden ja toimintamallien merkitystä hybridityön onnistumisessa, mikä tukee selkeiden käytäntöjen ja digitaalisten työkalujen tarvetta työn sujuvuuden ja tasavertaisuuden varmistamiseksi (Kallio & Jansson, 2023, s. 12–18).

Hybridityö asettaa esihenkilöille myös uusia vaatimuksia, kuten kyvyn seurata työn etenemistä digitaalisesti, tarjota palautetta etänä ja sovittaa erilaiset työskentelymuodot yhteen tasapuolisesti (Mabaso & Manuel, 2024, s. 5–11). Organisaation on samalla huomioitava työntekijöiden hyvinvointi ja kuormitus, sillä jatkuva digitaalisessa ympäristössä työskentely voi aiheuttaa uupumusta ja hämärtää työn ja vapaa-ajan rajoja (Charalampous ym., 2019, s. 60-69). Hyvin suunnitellut työkalut, selkeät käytännöt ja osallistava johtaminen tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta, motivaatiota ja oikeudenmukaista suorituksen arviointia kaikissa hybridityön muodoissa. Näillä hybridityön eduilla ja haasteilla on keskeinen merkitys myös suorituksen johtamisen käytäntöjen toteutumiseen esihenkilötyössä.

3.4. Hybridityön toteutus

Hybridityön toteutus vaikuttaa suoraan suorituksen johtamisen käytäntöihin erityisesti tavoitteiden asettamisen, seurannan ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Hybridityön toteuttaminen edellyttää selkeää työn organisointia ja johtamiskäytäntöjä. Organisaation on määriteltävä, milloin työntekijöiden tulee olla fyysisesti läsnä ja milloin työ voidaan suorittaa etänä, mikäli tällaisia vaatimuksia on. Lisäksi turvallisuus- ja lakisääteiset velvoitteet, kuten työturvallisuus ja tietosuoja, on huomioitava kaikissa työmuodoissa ja niiden tulee olla työntekijöiden tiedossa (Felstead & Henseke, 2017, s. 199–204; Bloom ym., 2014, s. 167–176). Hybridityössä käytännön toteutus vaatii myös toimivia digitaalisia työkaluja yhteistyön, tiedon jakamisen ja suorituksen seurannan

tueksi. Esihenkilöiden on luotava käytännöt, joissa tavoitteet, vastuut ja raportointikäytännöt ovat selkeitä, ja työntekijöiden itseohjautuvuutta tuetaan. Näin organisaatio voi varmistaa sujuvan työkulun riippumatta työntekijöiden sijainnista (Golden & Veiga, 2008, s. 82–90).

Onnistunut hybridityön toteutus edellyttää organisaatiolta joustavuutta ja käytäntöjen jatkuvaa arviointia. Työn organisoinnissa voidaan hyödyntää projektinhallinta- ja seurantajärjestelmiä, jotka mahdollistavat tavoitteiden seurannan ja resurssien hallinnan digitaalisesti (Šarotar Žižek ym., 2020, s. 6–14). Säännölliset palautekeskustelut, itse- ja vertaisarviointit tukevat työntekijöiden motivaatiota, itseohjautuvuutta ja suorituksen näkyväksi tekemistä (Aguinis, 2019, s. 144–152). Hyvin suunnitellut digitaaliset työkalut vähentävät myös kuormitusta, kun ne mahdollistavat tehokkaan viestinnän ja selkeät prosessit ilman liiallista raportointia (Golden & Veiga, 2008, s. 82–90; Charalampous ym., 2019, s. 60–69). Tällainen järjestelmällinen lähestymistapa auttaa organisaatioita yhdistämään etä-, hybridi- ja lähityön eri muodot yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa suorituksen johtaminen on tehokasta, läpinäkyvää ja oikeudenmukaista kaikille työntekijöille riippumatta heidän sijainnistaan.

3.5. Hybridityön vaikutus suorituksen johtamiseen

Hybridityö muuttaa perinteisiä johtamiskäytäntöjä, sillä työntekijöiden fyysinen läsnäolo voi vähentyä ja arviointi perustuu yhä enemmän tuloksiin sekä digitaalisesti saatavilla olevaan tietoon (Golden & Veiga, 2008, s. 82–90; Gajendran & Harrison, 2007, s. 1527–1534). Tämän vuoksi esihenkilöiden on varmistettava, että arviointi on tasapuolista ja läpinäkyvää sekä että mittarit ovat selkeitä ja soveltuvat eri työmuodoissa työskenteleville (Mabaso & Manuel, 2024, s. 6–12). Arviointi etä- ja hybridityössä edellyttää esihenkilöiltä korkeaa tietotaitoa, jatkuvaa viestintää sekä kykyä ylläpitää luottamusta tiimin jäsenten välillä (Charalampous ym., 2019, s. 54–63). Samalla asianmukaiset järjestelmät ja käytännöt mahdollistavat organisaation

hyödyntää lahjakkaita työntekijöitä riippumatta heidän fyysisestä sijainnistaan, mikä lisää joustavuutta rekrytoinnissa ja työn organisoinnissa (Allen ym., 2015, s. 48–55).

Käytännön tasolla digitaaliset työkalut, selkeät tavoitteet ja säännöllinen palaute muodostavat perustan oikeudenmukaiselle ja tehokkaalle arvioinnille. Samalla on tärkeää huomioida työntekijöiden hyvinvointi ja kuormitus, sillä jatkuva työskentely digitaalisissa ympäristöissä voi aiheuttaa uupumusta ja työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymistä (Aguinis, 2019, s. 144–152; Šarotar Žižek ym., 2020, s. 6–14). Hyvin suunnitellut käytännöt tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta, motivaatiota ja sitoutumista, samalla kun organisaatio voi seurata suoritusta oikeudenmukaisesti kaikissa hybridityön muodoissa. Näitä suorituksen johtamisen käytäntöihin liittyviä muutoksia tarkastellaan tässä tutkimuksessa esihenkilöiden kokemusten näkökulmasta.

3.6. Digitaalisten työvälineiden rooli hybridityössä

Digitaaliset työvälineet ovat keskeisessä roolissa hybridityössä tapahtuvan suorituksen johtamisen toteuttamisessa. Hybridityön toteuttaminen tehokkaasti ja tasavertaisesti edellyttää, että tiimit käyttävät tarkoituksenmukaisia digitaalisia työkaluja, jotka tukevat viestintää, yhteistyötä ja suorituksen seurantaa (Allen ym., 2015, s. 44–52). Etä- ja hybridityössä korostuvat erityisesti viestintävälineet, kuten videoneuvotteluohjelmat, chat-alustat ja sähköpostityökalut, jotka mahdollistavat reaaliaikaisen vuorovaikutuksen riippumatta fyysisestä sijainnista (Gajendran & Harrison, 2007, s. 1527–1532).

Projektinhallinta- ja seurantatyökalut tukevat esihenkilöitä seuraamaan tavoitteiden saavuttamista ja työn etenemistä läpinäkyvästi, mikä edistää oikeudenmukaista suorituksen arviointia (Šarotar Žižek ym., 2020, s. 6–14). Samalla työkalut tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta ja henkilökohtaista kehittymistä, mutta niiden käyttö tulee suunnitella siten, että se ei lisää kuormitusta tai tunnepohjaista stressiä (Aguinis, 2019, s. 144–152). Työntekijöiden osallistaminen työkalujen valintaan ja tavoitteiden määrittelyyn vähentää koettua epäreiluutta ja lisää sitoutumista, mikä on erityisen

tärkeää hybridi- ja etätyössä, jossa osa tiimistä saattaa kokea itsensä vähemmän näkyväksi (Golden & Veiga, 2008, s. 82–90; Charalampous ym., 2019, s. 60–69). Lisäksi tietosuoja- ja tietoturvakysymykset on huomioitava, jotta seuranta- ja viestintävälineet eivät kuormita työntekijöitä tai heikennä luottamusta (Inceoglu ym., 2024). Oikein valitut ja käytetyt digitaaliset työkalut muodostavat hybridityön perustan, jonka avulla suorituksen johtaminen voidaan toteuttaa sekä tehokkaasti että tasavertaisesti, samalla huomioiden työntekijöiden hyvinvointi ja työkuormitus.

3.7. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys yhdistää suorituksen johtamisen strategiset mallit sekä hybridityön toimintaympäristön esihenkilötyön näkökulmasta tarkasteltavaksi analyysikehikoksi. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kahdesta toisiinsa kytkeytyvästä kokonaisuudesta, jotka ovat suorituksen johtamisen mallit ja hybridityön johtaminen.

Hybridityö muuttaa strategisten suorituskyvyn mittareiden käytännön toteuttamista erityisesti tavoitteiden seurannan, vuorovaikutuksen ja työn näkyvyyden näkökulmasta. Suorituksen johtamisen osalta keskeisen perustan muodostaa Balanced Scorecard -malli, jossa organisaation strategia kytketään mitattaviin tavoitteisiin talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmista (Kaplan & Norton, 1996, s. 9–15; Kaplan & Norton, 2001, s. 27–35). Malli korostaa kokonaisvaltaista suorituskyvyn tarkastelua ja strategian jalkauttamista arjen toimintaan. Tätä täydentävät OKR-malli (Objectives and Key Results), jossa tavoitteet ja niiden mitattavat tulokset määritellään selkeästi ja niiden toteutumista seurataan säännöllisesti (Niven & Lamorte, 2016, s. 5–14), sekä teollisessa kontekstissa keskeiset KPI-mittarit, kuten laatu-, turvallisuus- ja tehokkuusindikaattorit (Marr, 2015, s. 12–25). Lisäksi prosessien hallintaa ja jatkuvaa parantamista korostavat Lean- ja Six Sigma -periaatteet tukevat suorituskyvyn systemaattista kehittämistä (Heizer ym., 2023, s. 210–225). Näiden mallien kautta suorituksen johtaminen jäsentyy tavoitteiden asettamisen,

mittaamisen, seurannan ja jatkuvan kehittämisen prosessiksi. Näiden teoreettisten lähtökohtien perusteella tutkimuksessa tarkastellaan suorituksen johtamista hybridityössä esihenkilöiden kokemusten näkökulmasta.

Hybridityö muodostaa tälle johtamisjärjestelmälle toimintaympäristön, jossa työn tekemisen paikka, aika ja tapa vaihtelevat yksilöllisesti ja tiimeittäin (Gibbs ym., 2023, s. 18–27; Felstead & Henseke, 2017, s. 196–203). Hybridityö edellyttää esihenkilöiltä selkeää tavoitteenasettelua, tasapuolista palautekäytäntöä ja luottamukseen perustuvaa johtamista, sillä suoraa valvontaa ei voida toteuttaa perinteisin keinoin (Purvanova & Bono, 2009, s. 343–351; Gibbs ym., 2023, s. 18–27). Digitaalisten työkalujen merkitys korostuu yhteistyön, tiedon jakamisen ja suorituksen seurannan mahdollistajana (Gajendran & Harrison, 2007, s. 1527–1532).

Kuvioon 2 on koottu hybridityössä tapahtuvan suorituksen johtamisen keskeiset osa-alueet tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kuvio havainnollistaa tavoitteiden selkeyden, vuorovaikutuksen, työn etenemisen seurannan, digitaalisten työvälineiden hyödyntämisen sekä tasapuolisen johtamisen merkitystä osana hybridityössä toteutettavaa suorituksen johtamista. Teoreettisen viitekehyksen perusteella suorituksen johtaminen hybridityössä rakentuu useista toisiinsa liittyvistä tekijöistä, jotka tukevat johtamistyön toteutumista hajautuneessa työympäristössä.



Kuvio 2. Suorituksen johtamisen keskeiset osa-alueet hybridityössä.

Tässä tutkimuksessa suorituksen johtaminen ymmärretään strategisista tavoitteista johdettuna, mittareihin perustuvana ja jatkuvaan kehittämiseen tähtäävänä prosessina, joka toteutuu esihenkilötyön arjessa hybridityön kontekstissa. Teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuksen empiirisen aineiston analyysia ja mahdollistaa esihenkilöiden kokemusten tarkastelun suhteessa tavoitteiden asettamiseen, suorituksen seurantaan, vuorovaikutukseen, tasavertaisuuteen ja digitaalisten työvälineiden hyödyntämiseen hybridityössä.

4. Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen toteutus kokonaisuudessaan. Aluksi esitellään kohdeorganisaatio sen tunnuslukuineen sekä nykytila hybridityön näkökulmasta. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu esihenkilöille suunnatun kyselyn avulla sekä aineiston analyysimenetelmät, jotka koostuvat kuvailevasta tilastollisesta tarkastelusta ja teoriaohjaavasta laadullisesta sisällönanalyysistä. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

4.1. Kohdeorganisaatio

Teollisuuden Voima Oyj (TVO) on suomalainen yhtiö, joka omistaa ja operoi Olkiluodon ydinvoimalaitosta Eurajoella ja tuottaa sähköä pääasiassa omistajilleen omakustannushintaan Mankala-mallin mukaisesti. TVO on perustettu vuonna 1969 ja toimii osakkaidensa omistamana osakeyhtiönä. Olkiluodon voimalaitos tuottaa merkittävän osuuden Suomen sähköntuotannosta; OL3-yksikön valmistumisen myötä sen osuus maan säännöllisestä sähköntuotannosta on noin 30 % Suomen sähköntuotannosta ydinvoiman osalta OL3:n valmistumisen jälkeen (Teollisuuden Voima Oyj, 2025).

TVO:n strategia painottaa turvallista, luotettavaa ja vähäpäästöistä sähköntuotantoa. Yhtiön tuotanto perustuu pääosin ydinvoimaan, mutta se toimii myös osana laajempaa energia-alan kehitystä, jossa uusiutuvat energialähteet tukevat ilmastotavoitteiden saavuttamista (TVO, 2025). TVO työllistää suoraan useita satoja henkilöitä, ja organisaation toiminta kattaa koko ydinvoimalaitoksen elinkaaren: suunnittelun, rakentamisen, tuotannon ja turvallisuuden varmistamisen. Toimintaa säätelevät tiukat kansalliset ja EU-tason turvallisuus- ja ympäristövaatimukset, mikä vaikuttaa myös johtamiseen ja esihenkilötyön käytäntöihin. Esihenkilöt TVO:ssa vastaavat paitsi tuotannon tehokkuudesta, myös turvallisuuskulttuurin ylläpitämisestä ja henkilöstön

osaamisen kehittämisestä. Organisaation koon ja monimutkaisen toimintaympäristön vuoksi työn järjestäminen, vuorovaikutus ja suorituksen johtaminen ovat keskeisiä haasteita, joihin hybridityö tuo omia erityispiirteitään (TVO, 2025).

4.2. Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostui kyselystä, joka suunnattiin Teollisuuden Voima Oyj:n esihenkilöille. Kyselyyn osallistui 47 esihenkilöä ja sen tarkoituksena oli kartoittaa heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään suorituksen johtamisen käytännöistä, haasteista sekä onnistumisen tekijöistä hybridityössä.

Kyselylomake sisälsi sekä Likert-asteikollisia että avoimia kysymyksiä. Likert-asteikollisilla kysymyksillä kerättiin määrällistä tietoa, joka mahdollisti vastausten yleisen kuvauksen ja vertailun. Avoimilla kysymyksillä puolestaan pyrittiin saamaan laadullista tietoa, joka syvensi ymmärrystä esihenkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47–48; Creswell & Poth, 2018, s. 156–162). Suljettujen kysymysten avulla muodostettiin kuvailevaa määrällistä tietoa vastausten jakaumista ja kokemusten yleisistä suuntauksista (Creswell & Creswell, 2018, s. 183–189).

Kyselyaineiston rakenne yhdisti määrällisen ja laadullisen aineiston keruun, mikä mahdollisti esihenkilöiden kokemusten tarkastelun sekä yleisellä tasolla että syventävästi tutkimuskysymysten näkökulmasta. Kysely lähetettiin sähköisesti koko kohdejoukolle joka koostui 100 esihenkilöstä. Vastaukset pyrittiin saamaan esihenkilöiltä eri tiimeistä, jotta aineisto edustaisi monipuolisesti organisaation erilaisia toimintaympäristöjä. Vastausten keräämisessä noudatettiin tutkimuseettisiä periaatteita, ja osallistuminen oli vapaaehtoista sekä luottamuksellista. Kaikki vastaukset käsiteltiin anonymisti, ja aineistoa hyödynnettiin vain tutkimustarkoituksiin.

Kysymystyyppi	Tarkoitus	Tutkimuskysymys
Likert-väittämät	Suorituksen johtamisen toteutumisen arviointi	TK1
Avoimet kysymykset	Kehittämistarpeiden tunnistaminen	TK2
Taustakysymykset	Tulosten kontekstualisointi	TK1 ja TK2

Taulukko 1. Kyselyaineiston rakenne tutkimuskysymyksittäin.

Aineiston analyysi perustuu teoriaohjaavaan laadulliseen sisällönanalyysiin, jossa avoimista vastauksista tunnistetaan tutkimuskysymysten kannalta keskeiset teemat. Teemojen avulla jäsennetään aineistossa esiin nousevia suorituksen johtamisen tavoitteita, työmuotoja ja käytännön haasteita organisaation kontekstissa (Krippendorff, 2018, s. 96–103).

4.3. Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa määrällinen ja laadullinen aineisto täydentävät toisiaan siten, että määrällinen analyysi muodostaa yleiskuvan suorituksen johtamisen käytännöistä ja laadullinen analyysi syventää ymmärrystä esihenkilöiden kokemuksista hybridityössä. Määrällinen aineisto analysoitiin kuvailevan tilastollisen tarkastelun avulla, kun taas avoimien kyselyvastausten analyysissa hyödynnettiin teoriaohjaavan laadullisen sisällönanalyysin periaatteita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103–110). Määrällisen aineiston avulla muodostettiin yleiskuva esihenkilöiden kokemuksista suorituksen johtamisen toimivuudesta hybridityössä, kun taas avoimien kyselyvastausten avulla tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä teemoja ja kehittämistarpeita.

Prosessin tavoitteena oli kuvata aineistosta nousevia havaintoja ja nostaa esiin esihenkilöiden kokemuksia hybridityön suorituksen johtamisesta.

Teemojen tunnistamisessa hyödynnettiin aiempaa tutkimusta analyysia tukevana teoreettisena taustana. Aiempi tutkimus etä- ja hybridityöstä tarjosi näkökulmia erityisesti motivaatioon, autonomiakokemuksiin, johtamisen koordinointiin sekä tasavertaisuuden toteutumiseen hybridityössä (esim. Lehtivuori ym., 2026; Kallio & Jansson, 2023). Näin analyysissa voitiin suhteuttaa aineistosta esiin nousevia havaintoja aiempaan tutkimukseen ja hybridityötä käsittelevään kirjallisuuteen.

Aineiston analyysiprosessi eteni seuraavasti: ensin vastaukset käytiin läpi kokonaisuutena, minkä jälkeen keskeiset havainnot ryhmiteltiin teemoiksi ja alateemoiksi. Analyysissa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109–112). Analyysissa muodostetut teemat perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimuskysymyksiin, mutta niitä tarkennettiin aineistosta esiin nousseiden havaintojen perusteella. Näin analyysi eteni teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti yhdistäen deduktiivisen ja induktiivisen tarkastelutavan. Teemoihin liitettiin esimerkkejä avoimista vastauksista, mikä teki analyysista läpinäkyvän ja perustellun. Lopuksi teemat tarkastettiin suhteessa tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen, jotta voitiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä ja kytkeä havainnot aiempaan tutkimukseen. Tämän lähestymistavan avulla analyysi tuotti systemaattisen kuvan hybridityön suorituksen johtamisen käytännöistä esihenkilöiden näkökulmasta. Menetelmä tuki tutkimuksen valideettia ja luotettavuutta. Teoriaohjaava sisällönanalyysi kohdistui avoimista vastauksista muodostuneeseen laadulliseen aineistoon, kun taas Likert-asteikollisia väittämiä tarkasteltiin määrällisesti kuvailevien analyysien avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 118–122; Lehtivuori ym., 2026, s. 9–16; Kallio & Jansson, 2023, s. 12–18).

4.4. Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen ja tulosten pätevyyteen. Luotettavuudella tarkoitetaan muun muassa sitä, että aineiston keruu ja analyysiprosessi dokumentoidaan tarkasti ja systemaattisesti, jotta tutkimuksen toistettavuus voidaan varmistaa. Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen suunnittelu, kohderyhmän valinta ja aineiston analyysimenetelmä on kuvattu yksityiskohtaisesti, mikä mahdollistaa tutkimusprosessin arvioinnin ja päätelmien perustelun suhteessa tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 136–143; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2022, s. 231–238). Tutkimuksen luotettavuutta tukee lisäksi tutkimusasetelman ja analyysimenetelmien johdonmukaisuus suhteessa tutkimuskysymyksiin, mikä vahvistaa tutkimuksen sisäistä validiteettia.

Eettisyyden näkökulmasta tutkimuksessa huolehditaan vastaajien anonymiteetin säilymisestä ja tietosuojan varmistamisesta siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa aineistosta tai raportoinnista. Kaikki vastaajat osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heidän suostumuksensa on varmistettu kyselylomakkeen yhteydessä. Lisäksi tutkimuksessa pyritään rehellisyyteen ja avoimuuteen tutkimuksen kaikissa vaiheissa, ja lähteet valitaan siten, että ne ovat ajantasaisia, relevantteja ja tieteellisesti luotettavia (Flick, 2018, s. 49–56; Creswell & Creswell, 2018, s. 90–101). Tutkimuksessa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita sekä tutkimuseettisen neuvottelukunnan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK, 2023) ohjeistuksia.

Tutkimuksen raportoinnissa noudatettiin asianmukaista viittauskäytäntöä ja pyrittiin välttämään plagiointia, mikä tuki tutkimuksen eettisyyttä ja tieteellistä luotettavuutta. Näin varmistettiin, että tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset perustuivat kyselylomakkeella kerättyyn tutkimusaineistoon sekä tieteellisesti kestäväan lähdeaineistoon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2022, s. 359–365). Tutkimuksen sisältö, tulkinnat ja johtopäätökset olivat tutkijan itsensä tuottamia. Tutkijan työskentely kohdeorganisaatiossa aineistonkeruun aikana huomioitiin tutkimusprosessissa

reflektoimalla mahdollisia ennakko-oletuksia sekä pyrkimällä analyysissa objektiivisuuteen ja läpinäkyvyyteen.

5. Tutkimustulokset ja analyysi

Tässä luvussa esitellään kyselyaineistosta esiin nousseet keskeiset tulokset esihenkilöiden kokemusten perusteella. Luvun tavoitteena on kuvata, miten suorituksen johtaminen näyttäytyy hybridityössä vastaajien arvioimana. Tulokset perustuvat kyselyn Likert-asteikollisiin väittämiin sekä avoimiin vastauksiin.

Aluksi tarkastellaan vastaajien taustatietoja, joiden avulla muodostetaan yleiskuva tutkimusaineistosta. Tulosten teemat muodostettiin tutkimuskysymysten sekä kyselylomakkeen temaattisen rakenteen pohjalta. Kysely eteni taustatiedoista hybridityön suorituksen johtamisen keskeisiin osa-alueisiin, kuten suorituksen johtamisen käytäntöihin, suorituksen seurantaan, digitaalisiin työvälineisiin, vuorovaikutukseen sekä hybridityön haasteisiin ja kehittämistarpeisiin. Tämän vuoksi myös tulokset esitettiin näiden teemojen mukaisesti. Teemoja tarkennettiin analyysivaiheessa aineistosta esiin nousseiden havaintojen perusteella. Tämän jälkeen esitellään suorituksen johtamiseen liittyviä keskeisiä käytäntöjä, haasteita sekä sitä tukevia tekijöitä hybridityöympäristössä. Tuloksia havainnollistetaan taulukoiden ja kuvaajien avulla sekä täydennetään avoimista vastauksista esiin nousseilla teemoilla ja esimerkeillä. Luvun lopussa esitetään keskeiset aineistosta esiin nousevat havainnot suorituksen johtamisen toteutumisesta hybridityössä. Tulosten tarkempi teoreettinen tarkastelu esitetään luvussa 6.

5.1. Taustatiedot

Tähän tutkimukseen osallistui yhteensä 47 Teollisuuden Voima Oyj:n esihenkilötehtävissä toimivaa vastaajaa. Tässä alaluvussa tarkastellaan vastaajien esihenkilötyökokemuksen pituutta, tiimikokoa sekä työskentelymuotoa, joiden avulla muodostetaan yleiskuva tutkimuksen vastaajajoukosta. Vastaajat ovat muutoin pysyneet anonyymeina.

Vastaajien esihenkilökokemus TVO:lla jakautui melko tasaisesti eri kokemusluokkien välillä. Alle vuoden kokemuksen omaavia vastaajia oli kolme (6 %), 1–3 vuotta esihenkilötehtävissä toimineita 10 (21 %) ja 4–7 vuotta esihenkilötehtävissä toimineita 14 (30 %). Lisäksi 8–15 vuoden esihenkilökokemuksen omaavia vastaajia oli 12 (26 %) ja yli 15 vuotta esihenkilötehtävissä toimineita kahdeksan (17 %). Vastaajajoukko koostui siten pääosin useamman vuoden esihenkilökokemuksen omaavista henkilöistä.

Tiimikoon osalta vastaajat edustivat erikokoisia tiimejä. 1–5 henkilön tiimejä johti 10 vastaajaa (21 %), 6–10 henkilön tiimejä 14 vastaajaa (30 %) ja 11–20 henkilön tiimejä 15 vastaajaa (32 %). Yli 20 henkilön tiimejä johti kahdeksan vastaajaa (17 %). Vastaajajoukko edusti siten monipuolisesti erikokoisia johtamisvastuita.

Tiimien työskentelymuodon osalta suurin osa vastaajista ilmoitti tiimensä työskentelevän pääosin hybridityössä ilman selkeästi sovittua yhteistä rytmiä. Tähän ryhmään kuului 28 vastaajaa (60 %). Lähityö oli käytössä yhdessätoista tiimissä (23 %), kun taas pääosin etätöitä tekeviä tiimejä oli kahdeksan (17 %). Yksikään vastaaja ei ilmoittanut tiimensä työskentelevän hybridityössä siten, että yhteiset lähipäivät olisi selkeästi määritelty.

Vastaajien oma työskentelymuoto painottui lähityöhön. Suurin osa vastaajista työskenteli itse pääosin lähityössä. Tähän ryhmään kuului 34 vastaajaa (72 %). Pääosin etätöitä tekeviä vastaajia oli seitsemän (15 %), ja hybridityötä ilman selkeää yhteistä rytmiä toteutti kuusi vastaajaa (13 %). Selkeästi sovittuihin lähipäiviin perustuvaa hybridityötä ei ilmoittanut toteuttavansa yksikään vastaaja.

Vastaajajoukko koostui pääosin kokeneista esihenkilöistä, jotka johtavat erikokoisia tiimejä. Tiimit työskentelivät useimmiten hybridityössä, kun taas esihenkilöiden oma työskentely painottui lähityöhön.

5.2. Suorituksen johtamisen käytännöt hybridityössä

Tässä alaluvussa tarkastellaan suorituksen johtamisen keskeisiä käytäntöjä hybridityössä esihenkilöiden kokemusten perusteella. Erityisesti tarkastellaan tavoitteiden selkeyttä, niiden strategista kytkeytymistä, työn etenemisen seurantaan sekä suorituksen arviointia hybridityöympäristössä. Lisäksi alaluvussa käsitellään avoimissa vastauksissa esiin nousseita näkemyksiä hybridityön vaikutuksista suorituksen johtamisen käytännön toteutukseen esihenkilötyössä.

Vastausten perusteella yksilötavoitteiden määrittely näyttäytyi esihenkilöiden kokemuksissa selkeänä. Lähes kaikki vastaajat olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan tiimissä yksilötavoitteet ovat selkeästi määriteltynä (94,9 %, n = 45).

Samansuuntaisesti vastaajat arvioivat yksilötavoitteiden linkittyvän hyvin organisaation strategisiin tavoitteisiin. Lähes kaikki vastaajat olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä myös tästä väittämästä (97,3 %, n = 45), ja vain yksittäinen vastaaja suhtautui väittämään neutraalisti. Yksilötavoitteiden strateginen kytkentä koettiin pääosin selkeäksi myös hybridityössä.

Esihenkilöt kokivat pääosin saavansa riittävästi tietoa tiimin jäsenten työn etenemisestä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 92,1 % vastaajista (43 vastaajaa). Pieni osa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa (7,9 %, n = 4), mikä viittaa siihen, että kokemukset työn etenemisen seurattavuudesta vaihtelivat jonkin verran vastaajien välillä.

Sen sijaan väittämä *“Hybridityö on muuttanut tapaani johtaa suoritusta tiimissäni”* jakoi vastaajien näkemyksiä selvästi enemmän kuin muut tarkastellut väittämät. Vajaa puolet vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa (47,3 %, 22 vastaajaa), kun taas yli kolmannes vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä (34,2 %, 16 vastaajaa). Lisäksi lähes viidennes vastaajista suhtautui väittämään neutraalisti (18,4 %, yhdeksän vastaajaa).

Vastaajien kokemukset hybridityön vaikutuksista suorituksen johtamisen käytäntöihin vaihtelivat. Suurin osa vastaajista arvioi saavansa riittävästi tietoa tiimin jäsenten työstä suorituksen oikeudenmukaisen arvioinnin tueksi. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 78,9 % vastaajista (37 vastaajaa). Lisäksi 15,8 % vastaajista suhtautui väittämään neutraalisti (seitsemän vastaajaa), ja pieni osa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä (5,3 %, kaksi vastaajaa). Suurin osa vastaajista koki saavansa riittävästi tietoa työn etenemisestä suorituksen arvioinnin tueksi myös hybridityöympäristössä.

Tulosten perusteella vastaajat kokivat suorituksen johtamisen ensisijaisesti tavoitteisiin ja tuloksiin perustuvana. Suurin osa vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan suorituksen johtaminen tiimissä perustuu enemmän tavoitteisiin ja tuloksiin kuin työn tekemisen jatkuvaan seurantaan (89,5 %, n = 42). Vain pieni osa vastaajista suhtautui väittämään neutraalisti tai jokseenkin eri mieltä (yhteensä 10,6 %, n = 4).

Avoimien vastausten perusteella hybridityön vaikutukset suorituksen johtamiseen voidaan jäsentää kolmeen keskeiseen teemaan: johtamiskäytäntöjen säilyminen ennallaan, vuorovaikutuksen ja suunnittelun korostuminen sekä luottamukseen perustuvan johtamisen vahvistuminen. Merkittävä osa vastaajista koki, ettei hybridityö ole muuttanut suorituksen johtamisen käytäntöjä olennaisesti. Tämä liittyi usein tilanteisiin, joissa tiimit työskentelevät pääosin lähityössä tai joissa hajautettu työ on ollut osa toimintaa jo ennen hybridityön yleistymistä. Eräs vastaaja kuvasi tilannetta seuraavasti:

"Ei käytännössä mitenkään. Työtä arvioidaan tuloksen ja työyhteisön palautteen perusteella, ei työnteon paikan perusteella."

Samansuuntaisesti osa vastaajista toi esiin, että tulospohjainen johtaminen on ollut keskeinen osa esihenkilötyötä jo ennen hybridityön yleistymistä:

"Yli 30 vuotta konsultoinnissa on perustunut aina tulosten saavuttamiseen ja globaalistikin hajallaan olevaan organisaatioon."

Toisaalta osa vastaajista kuvasi hybridityön lisännen suunnittelun, ennakkoinnin ja aktiivisen yhteydenpidon merkitystä suorituksen johtamisessa. Esimerkiksi kahdenkeskisten keskustelujen lisääminen sekä työn etenemisen tarkempi ennakkosuunnittelu nousivat esiin useissa vastauksissa:

"Pidän enemmän one-to-one palavereita tiimiläisten kanssa, jotta pysyn kärryllä työn etenemisestä [etä- ja hybridityössä]."

Lisäksi hybridityö on joidenkin vastaajien mukaan lisännyt tarvetta sopia työtehtävistä etukäteen sekä seurata työn etenemistä aiempaa suunnitelmallisemmin:

"Tärkeää sopia etukäteen kirjallisesti mitä työtehtäviä edistetään etätyöpäivänä [työn etenemisen seuraamiseksi]."

Osa vastaajista nosti esiin myös luottamuksen merkityksen vahvistumisen hybridityössä. Tulosten perusteella työn seuranta perustuu aiempaa enemmän tavoitteisiin ja tuloksiin sekä työntekijöiden itseohjautuvuuteen:

"Luottamus alaisiin on kasvanut, kun tulokset ovat säilyneet hyvinä, vaikka valvonta on vähentynyt."

Samanaikaisesti osa vastaajista koki hybridityön vaikeuttaneen suorituksen johtamista erityisesti vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kasvokkaisten kohtaamisten väheneminen nähtiin tekijänä, joka voi hidastaa tiedonkulkua tai vaikeuttaa työn etenemisen seuraamista:

"Johtaminen on työlästä ja tehotonta kun henkilöitä ei luonnostaan kohtaa vaan usein on Teams välissä."

Lisäksi osa vastaajista kuvasi hybridityön lisänneen tarvetta aktiivisempaan yhteydenpitoon erityisesti tilanteissa, joissa päivittäinen epämuodollinen vuorovaikutus on vähentynyt:

"Enemmän joutuu kyselemään asioiden etenemistä joidenkin tiimiläisten kanssa."

Avoimiin vastauksiin perustuva analyysi tuki Likert-asteikollisista väittämistä muodostuneita havaintoja. Tulosten perusteella suorituksen johtaminen näyttäytyi vastaajien kokemusten mukaan pääosin tavoitteisiin perustuvana ja toimivana myös hybridityöympäristössä. Samalla osa vastaajista toi esiin suunnittelun, vuorovaikutuksen sekä luottamuksen merkityksen korostumisen hybridityössä.

Tulosten tulkinnassa on kuitenkin huomioitava, että vastaajien työskentely painottui pääosin lähityöhön. Tämä voi osaltaan selittää sitä, miksi osa vastaajista ei kokenut hybridityön muuttaneen suorituksen johtamisen käytäntöjä merkittävästi. Yhteenvetona voidaan todeta, että suorituksen johtamisen keskeiset käytännöt, kuten tavoitteiden selkeys, strateginen kytkentä sekä työn etenemisen seuranta, koettiin pääosin toimiviksi myös hybridityöympäristössä. Samalla osa vastaajista toi esiin tarpeen aktiivisemmalle vuorovaikutukselle ja suunnittelulle sekä luottamuksen merkityksen korostumisen suorituksen johtamisessa hybridityössä.

5.3. Suorituksen seuranta ja arviointi hybridityössä

Tässä alaluvussa tarkastellaan tavoitteiden etenemisen seurantaa sekä suorituksen arvioinnin toteutumista hybridityöympäristössä esihenkilöiden näkökulmasta. Tarkastelu kohdistuu käytettyihin seurantakäytäntöihin, suorituksen arvioinnin painopisteisiin sekä esihenkilöiden kokemuksiin omasta kyvystään arvioida suoritusta hybridityössä.

Tulosten perusteella tavoitteiden etenemistä seurattiin ensisijaisesti vuorovaikutukseen perustuvien käytäntöjen kautta. Yleisimmin käytettyjä seurantakeinoja olivat tiimipalaverit (n = 42; 89 %) sekä epämuodolliset keskustelut (n = 41; 87 %). Lisäksi säännölliset kahdenkeskiset keskustelut muodostivat keskeisen osan tavoitteiden etenemisen seurantaan (n = 30; 64 %). Kehityskeskustelut olivat myös merkittävä osa tavoitteiden etenemisen seurantaan (n = 34; 72 %). Sen sijaan järjestelmäpohjaisia seurantamenetelmiä hyödynnettiin selvästi harvemmin. Projektinhallintatyökaluja hyödynsi 13 vastaajaa (28 %), HR-järjestelmiä 18 vastaajaa (38 %) ja suoritusmittareita 18 vastaajaa (38 %). Tulosten perusteella tavoitteiden etenemisen seuranta näyttäytyy vastaajien kokemuksissa ensisijaisesti vuorovaikutukseen perustuvana.

Tulosten perusteella suorituksen arvioinnissa painotettiin erityisesti tuloksia ja saavutettavia tavoitteita. Yhteensä 21 vastaajaa (44,7 %) arvioi ne tärkeimmäksi arviointiperusteeksi. Työn vaikutuksia sekä tiimin yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä pidettiin seuraavaksi tärkeimpinä arviointiperusteina (kumpikin 17,0 %, kahdeksan vastaajaa). Työn eteneminen ja välitavoitteet arvioitiin tärkeimmäksi arviointiperusteeksi 12,8 prosentissa vastauksista (kuusi vastaajaa), ja asiantuntijan itseohjautuvuus 8,5 prosentissa vastauksista (neljä vastaajaa). Taulukossa 2 esitetään esihenkilöiden arvioimat keskeisimmät suorituksen arviointiperusteet hybridityössä.

Taulukko 2. Suorituksen arvioinnin keskeisimmät arviointiperusteet hybridityössä

Arviointiperuste	Ensisijaiseksi arvioinut	Osuus vastaajista
Tulokset ja saavutettavat tavoitteet	21	44,7%
Työn vaikutukset	8	17,0%
Tiimin yhteistyö ja yhteisöllisyys	8	17,0%

Työn eteneminen ja välitavoitteet	6	12,8%
Asiantuntijan itseohjautuvuus	4	8,5%

Taulukon 2 perusteella suorituksen arvioinnissa painotettiin erityisesti tavoitteiden saavuttamista, työn tuloksia sekä työn etenemistä. Myös tiimin yhteistyötä ja työn vaikutuksia pidettiin tärkeinä arviointiperusteina osassa vastauksista. Suurin osa vastaajista koki pystyvänsä seuraamaan tavoitteiden etenemistä ja arvioimaan työntekijöiden suoriutumista riittävästi myös hybridityössä. Osa vastaajista kuitenkin koki etä- ja hybridityön vaikeuttavan työn seurattavuutta ja kokonaiskuvan muodostamista. Kokonaisuutena suorituksen seuranta ja arviointi koettiin pääosin toimiviksi hybridityöympäristössä.

5.4. Järjestelmät ja digitaaliset työvälineet

Järjestelmien ja digitaalisten työvälineiden toimivuutta tarkasteltiin esihenkilöiden avoimien vastausten sekä Likert-asteikollisten väittämien avulla. Avoimissa vastauksissa käsiteltiin käytössä olevia työvälineitä, niiden toimivuutta, käyttöön liittyviä haasteita sekä kehittämistarpeita (n = 43). Likert-asteikollisiin väittämiin vastasi 47 esihenkilöä.

Suorituksen johtaminen näyttäytyy vastaajien kuvausten perusteella perustuvan useiden erilaisten digitaalisten työvälineiden ja järjestelmien rinnakkaiseen käyttöön. Vastauksissa korostui erityisesti Microsoft 365 -ympäristön työkalujen, kuten Teamsin, Plannerin, Excelin ja sähköpostin keskeinen rooli päivittäisessä johtamistyössä. Näitä täydennettiin organisaation omilla HR-järjestelmillä sekä raportointi- ja tuotannonohjausjärjestelmillä.

Useat vastaajat kuvasivat Teamsin keskeiseksi työkaluksi sekä viestinnän että työn etenemisen seurannan näkökulmasta:

“Teams yhdistää sujuvasti pikaviestimen, ryhmäkeskustelut ja tiedostojen jakamisen.”

Lisäksi raportointijärjestelmien, kuten Power BI:n, merkitys korostui erityisesti suorituksen seurantaan liittyvässä tiedon analysoinnissa:

“Power BI:ssä tapahtuu tietojen analysointi ja raportointi lähdejärjestelmistä.”

Tulosten perusteella suorituksen johtamista hybridityössä tukivat erityisesti vuorovaikutusvälineet ja raportointijärjestelmät. Niiden avulla esihenkilöt pystyivät seuraamaan työn etenemistä ja ylläpitämään kokonaiskuvaa tiimin tilanteesta.

Vastausten perusteella digitaalisten työvälineiden toimivuus arvioitiin pääosin riittäväksi suorituksen johtamisen näkökulmasta. Useat vastaajat kokivat, että nykyiset järjestelmät mahdollistavat sujuvan yhteydenpidon sekä työn seurannan myös hybridityössä.

Erityisesti etäkokousten järjestäminen ja nopea yhteydenpito nähtiin toimivina:

“Etäkokousten pitäminen onnistuu kohtuullisen vaivattomasti ja ne pystyy käynnistämään lyhyelläkin varoitusajalla.”

Lisäksi osa vastaajista korosti järjestelmien mahdollistavan työn seurannan ajasta ja paikasta riippumatta:

“Lähes kaikki tietojärjestelmät on sovitettu siten, että etätyö on mahdollista.”

Samalla osa vastaajista toi esiin, että suorituksen johtaminen ei perustu yksinomaan järjestelmiin, vaan keskeinen rooli näyttääytyy vastaajien kuvausten perusteella edelleen vuorovaikutuksella:

“Parhaiten toimii kuitenkin henkilökohtainen keskustelu.”

Digitaaliset työvälineet tukivat erityisesti johtamistyötä hybridityössä.

Vaikka järjestelmien koettiin pääosin tukevan suorituksen johtamista, vastauksissa nousi esiin myös useita haasteita. Erityisesti järjestelmien hajanaisuus ja useiden rinnakkaisten työkalujen käyttö koettiin kuormittavina.

Useat vastaajat kuvasivat tilanteen seuraavasti:

“Useita järjestelmiä, jatkuvia muutoksia järjestelmissä ja työtavoissa.”

Samoin tiedon hajautuminen eri järjestelmiin koettiin kuormittavaksi:

“Kirjaaminen moneen paikkaan.”

Lisäksi viestintäkanavien moninaisuus nähtiin työn kuormittavuutta lisäävänä tekijänä:

“Viestien määrä, jotka tulevat eri lähteistä.”

Teams-ympäristöön liittyvät käytännöt nousivat esiin useissa vastauksissa erityisesti tiedon löydettävyyden näkökulmasta:

“Teamsistä ei löydä mitään, vaikka yrittäisi etsiä.”

Myös järjestelmien käytettävyyteen liittyvät haasteet sekä raportointijärjestelmien tuottaman tiedon hajanaisuus nousivat esiin vastauksissa. Näiden havaintojen perusteella järjestelmien määrä ja niiden välinen integraatio näyttäytyvät vastaajien kuvausten perusteella keskeisinä suorituksen johtamista kuormittavina tekijöinä.

Vastausten perusteella keskeisimmät kehittämistarpeet liittyvät järjestelmien yhtenäistämiseen, käytettävyyden parantamiseen sekä tiedon hallinnan selkeyttämiseen. Useat vastaajat korostivat tarvetta keskitetyimmälle järjestelmäkokonaisuudelle:

“Tietojärjestelmien hallinta ja käyttö yhden työpöydän kautta.”

Samoin järjestelmien määrän vähentäminen nähtiin tärkeänä kehittämiskohteena:

“Sovelluksia voisi olla vähemmän.”

Lisäksi raportointikyvykkyyden kehittämistarpeet nousivat esiin useissa vastauksissa:

“On tärkeää saada datat analysoitua ja tuotettua sellaisia raportteja, joissa tieto on vedetty johtamisen kannalta järkevällä tavalla yhteen.”

Tulokset viittaavat siihen, että järjestelmien kehittämistarpeet kohdistuvat erityisesti tiedon yhdistämiseen, raportoinnin selkeyttämiseen sekä työvälineiden käytettävyyden parantamiseen.

Digitaaliset työvälineet muodostivat keskeisen osan suorituksen johtamisen arkea hybriditympäristössä. Samalla tiedon hajanaisuus eri järjestelmissä nousi esiin yhtenä keskeisenä kehittämiskohteena suorituksen johtamisen näkökulmasta.

Avoimien vastausten lisäksi järjestelmien ja digitaalisten työvälineiden toimivuutta tarkasteltiin Likert-asteikollisten väittämien avulla. Väittämät kohdistuivat siihen, tukevatko nykyiset järjestelmät tavoitteiden seuranta, lisäävätkö ne työn läpinäkyvyyttä, helpottavatko ne palautteen antamista, kuormittaako järjestelmien määrä esihenkilöitä sekä tukevatko ne asiantuntijoiden itseohjautuvuutta.

Väittämän ”Nykyiset järjestelmät ja digitaaliset työvälineet tukevat tiimini tavoitteiden seuranta” kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 61,7 % vastaajista (29 vastaajaa), kun taas 23,4 % vastaajista suhtautui väittämään neutraalisti (11 vastaajaa) ja 14,9 % jokseenkin tai täysin eri mieltä (seitsemän vastaajaa). Tämä tukee myös avoimissa vastauksissa esiin noussutta havaintoa raportointijärjestelmien ja Microsoft 365 -ympäristön työkalujen keskeisestä roolista suorituksen johtamisessa.

Lisäksi järjestelmien ja digitaalisten työvälineiden arvioitiin lisäävän työn läpinäkyvyyttä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 59,6 % vastaajista (n = 28),

neutraalisti suhtautui 21,3 % vastaajista (n = 10) ja jokseenkin tai täysin eri mieltä 19,1 % vastaajista (n = 9). Suurin osa vastaajista suhtautui väittämään myönteisesti, mikä viittaa siihen, että digitaaliset työvälineet tukevat tiedonkulkua ja työn etenemisen seuraamista myös hajautetussa työympäristössä.

Palautteen antamista koskevan väittämän *“Nykyiset järjestelmät ja digitaaliset työvälineet helpottavat palautteen antamista”* kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 46,8 % vastaajista (22 vastaajaa), kun taas 25,5 % suhtautui väittämään neutraalisti (12 vastaajaa) ja 27,7 % jokseenkin tai täysin eri mieltä (13 vastaajaa).

Vaikka merkittävä osa vastaajista arvioi digitaalisten työvälineiden tukevan palautteen antamista, neutraalien ja kielteisten vastausten osuus oli suurempi kuin tavoitteiden seuranta ja työn läpinäkyvyyttä koskevilla väittämissä. Tämä viittaa siihen, että palautteen antaminen perustuu edelleen ensisijaisesti vuorovaikutukseen, jota digitaaliset työvälineet tukevat mutta eivät korvaa.

Väittämä *“Nykyisten järjestelmien ja digitaalisten työvälineiden määrä kuormittaa minua esihenkilönä”* jakoi vastaajien näkemyksiä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 51,1 % vastaajista (24 vastaajaa), neutraalisti suhtautui 21,3 % vastaajista (10 vastaajaa) ja jokseenkin tai täysin eri mieltä 27,7 % vastaajista (13 vastaajaa). Osa vastaajista koki järjestelmien määrän lisäävän kuormitusta esihenkilötyössä, kun taas osa ei pitänyt järjestelmäkokonaisuutta erityisen kuormittavana. Havainto tukee avoimissa vastauksissa esiin nousseita kokemuksia järjestelmien hajanaisuudesta, useiden rinnakkaisten työkalujen käytöstä sekä tiedon jakautumisesta eri järjestelmiin.

Väittämän *“Nykyiset järjestelmät ja digitaaliset työvälineet tukevat asiantuntijoiden itseohjautuvuutta”* kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 53,2 % vastaajista (25 vastaajaa), neutraalisti suhtautui 25,5 % vastaajista (12 vastaajaa) ja jokseenkin tai täysin eri mieltä 21,3 % vastaajista (10 vastaajaa). Suurin osa vastaajista arvioi digitaalisten työvälineiden tukevan asiantuntijoiden itseohjautuvuutta. Tämä viittaa siihen, että järjestelmät tukevat työntekijöiden mahdollisuuksia seurata työn etenemistä ja hallita

omia tavoitteitaan. Havainto on linjassa aiempien tulosten kanssa, joiden mukaan suorituksen johtaminen hybridityössä perustuu tavoitteisiin, tuloksiin sekä työntekijöiden itseohjautuvuuteen.

Kokonaisuutena tarkasteltuna digitaaliset työvälineet tukivat suorituksen johtamista erityisesti tavoitteiden seurannan ja työn läpinäkyvyyden näkökulmasta. Samalla järjestelmien suuri määrä, hajanaisuus ja useiden rinnakkaisten työkalujen käyttö koettiin osittain kuormittavina esihenkilötyössä.

5.5. Vuorovaikutus, tasapuolinen kohtelu ja yhteisöllisyys hybridityössä

Tässä alaluvussa tarkastellaan vuorovaikutuksen riittävyyttä sekä tasapuolisen kohtelun ja yhteisöllisyyden toteutumista hybridityössä esihenkilöiden näkökulmasta. Tarkastelu kohdistuu erityisesti tasapuolisen kohtelun toteutumiseen, vuorovaikutuksen riittävyyteen suorituksen johtamisen näkökulmasta, palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen sekä tiimin yhteisöllisyyden merkitykseen hybridityössä. Väittämiin vastasi yhteensä 47 esihenkilöä.

Tulosten perusteella vastaajat kokivat erittäin vahvasti, että tiimin jäseniä kohdellaan tasapuolisesti työmuodosta riippumatta. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 95,7 % vastaajista (n = 45), kun taas neutraalisti tai kriittisemmin suhtautui 4,3 % vastaajista (n = 2). Samansuuntaisesti vastaajat arvioivat pystyvänsä huomioimaan tiimin jäsenet tasapuolisesti heidän työmuodostaan riippumatta: täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 89,4 % vastaajista (n = 42), neutraalisti suhtautui 6,4 % (n = 3) ja kriittisemmin 4,3 % (n = 2). Tulokset viittaavat siihen, että riippumatta siitä, työskentelivätkö työntekijät pääosin etä-, hybridi- vai lähityössä, esihenkilöt kokivat pystyvänsä toteuttamaan suorituksen johtamista pääosin tasapuolisesti.

Vuorovaikutuksen riittävyyttä koskevat arviot olivat niin ikään pääosin myönteisiä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 87,2 % vastaajista (n = 41),

neutraalisti suhtautui 8,5 % (n = 4) ja kriittisemmin 4,3 % (n = 2). Tämä viittaa siihen, että esihenkilöt kokivat saavansa riittävästi tietoa työn etenemisestä ja pystyvänsä tukemaan työntekijöitä myös hybridityössä.

Tulokset ovat linjassa aiemmissa alaluvuissa esitettyjen havaintojen kanssa, joiden mukaan suorituksen johtaminen perustuu vahvasti jatkuvaan vuorovaikutukseen sekä säännöllisiin keskustelukäytäntöihin. Samalla tulokset viittaavat siihen, että digitaaliset viestintävälineet tukevat vuorovaikutuksen toteutumista hybridityössä riittävällä tasolla.

Palkitsemisen ja tunnustuksen oikeudenmukaisuutta koskevissa vastauksissa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 78,7 % vastaajista (n = 37), neutraalisti suhtautui 10,6 % (n = 5) ja kriittisemmin 10,6 % (n = 5). Tämä viittaa siihen, että hybridityö ei vastaajien kokemusten mukaan pääsääntöisesti heikennä mahdollisuuksia tunnistaa ja huomioida työntekijöiden suoriutumista.

Tiimin yhteisöllisyyden merkitystä koskevissa vastauksissa esiintyi enemmän vaihtelua kuin muissa tarkastelluissa väittämissä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 70,2 % vastaajista (n = 33), neutraalisti suhtautui 17,0 % (n = 8) ja kriittisemmin 12,8 % (n = 6). Tämä viittaa siihen, että yhteisöllisyyden kokemukset voivat vaihdella tiimikohtaisesti hybridityössä.

Kokonaisuutena vuorovaikutus ja tasapuolinen kohtelu koettiin pääosin toimiviksi myös hybridityöympäristössä. Tulokset viittaavat lisäksi siihen, että yhteisöllisyys on tärkeä osa suorituksen johtamista hybridityössä.

5.6. Suorituksen johtamisen haasteet ja kehittämistarpeet

Tässä alaluvussa tarkastellaan esihenkilöiden kokemuksia suorituksen johtamisen keskeisistä haasteista hybridityössä sekä siihen liittyvistä kehittämistarpeista. Tarkastelu

perustuu avoimiin vastauksiin sekä kysymykseen siitä, onko hybridityö vaikuttanut suorituksen johtamiseen. Avoimien vastausten perusteella keskeisimmät haasteet suorituksen johtamisessa hybridityössä liittyivät vuorovaikutuksen vähenemiseen, epämuodollisten kohtaamisten puuttumiseen sekä tiedonkulun ja työn etenemisen seuraamisen vaikeutumiseen.

Useat vastaajat nostivat esiin spontaanien keskustelujen vähentymisen keskeisenä haasteena:

“Etätyössä olevien henkilöiden kanssa ei tule spontaaneja keskusteluja, jolloin suoritus jää pintapuoliseksi.”

Samansuuntaisesti epämuodollisen vuorovaikutuksen väheneminen nähtiin tekijänä, joka voi vaikeuttaa työn sujuvaa koordinoitua:

“Kynnys epävirallisten keskustelujen aloittamiselle kasvaa.”

Lisäksi osa vastaajista kuvasi yhteisöllisyyden heikentymisen mahdollisena hybridityöhön liittyvänä haasteena:

“Jos henkilö on paljon etänä, yhteisöllisyys kärsii ja voi nostaa haasteita pyytää apua muilta tiimiläisiltä.”

Vuorovaikutukseen liittyvien haasteiden lisäksi tiedonkulun katkokset nousivat esiin useissa vastauksissa. Esimerkiksi työskentely eri toimipisteissä tai etätyössä voi vaikeuttaa työn etenemisen seuraamista.

“Viestinnällisesti voi tulla katkoksia, kun asiasta keskustellaan läsnä olevien henkilöiden kesken ja tieto ei tavoita koko toimintoa.”

Lisäksi osa vastaajista nosti esiin työskentelypaikan näkyvyyteen liittyviä haasteita:

“En oikein tiedä, missä henkilö on – työpaikalla vai etänä. Etätöissä hiljainen tieto ei kulje.”

Samanaikaisesti osa vastaajista toi esiin, ettei hybridityö ole merkittävästi lisännyt suorituksen johtamisen haasteita heidän omassa toimintaympäristössään. Tämä liittyi usein tilanteisiin, joissa hybridityön osuus oli vähäinen tai joissa hajautettu työ oli ollut osa toimintaa jo aiemmin. Tulokset viittaavat siihen, että hybridityön vaikutukset suorituksen johtamisen haasteisiin vaihtelivat tiimien työskentelykäytäntöjen sekä työn luonteen mukaan. Haasteita koettiin erityisesti sellaisissa työtehtävissä, joissa korostuivat tiivis yhteistyö, jatkuva vuorovaikutus ja nopea tiedonvaihto. Sen sijaan itsenäisemmässä asiantuntijatyössä hybridityön ei koettu merkittävästi vaikeuttavan suorituksen johtamista.

Vuorovaikutukseen liittyvien haasteiden lisäksi vastauksissa korostuivat organisatoriset ja resurssiin liittyvät tekijät. Erityisesti esihenkilötyön kuormittavuus sekä johtosäteen laajuus nousivat esiin useissa vastauksissa:

“Koen asian niin, että alaisia on liikaa yhdelle esihenkilölle asiantuntijaorganisaatiossa.”

Lisäksi osa vastaajista toi esiin esihenkilötyön ja asiantuntijatyön yhdistämisen haasteellisuuden:

“Itse teen asiantuntijatyötä esihenkilötyön ohella, minkä koen haastavaksi.”

Tulokset viittaavat siihen, että hybridityön suorituksen johtamisen haasteet eivät liity pelkästään työskentelymuotoon, vaan myös organisaation rakenteisiin sekä esihenkilöresurssien riittävyyteen.

Avoimissa vastauksissa keskeisimmät kehittämistarpeet liittyivät yhteisten toimintatapojen selkeyttämiseen, raportointikäytäntöjen kehittämiseen sekä järjestelmien parempaan hyödyntämiseen suorituksen johtamisen tukena. Useat vastaajat korostivat tarvetta selkeille yhteisille käytännöille:

“Selkeät ohjeet ja käytännöt myös pienissä asioissa ruohonjuuritasolla.”

Lisäksi työn etenemisen seurantaan liittyvien työvälineiden kehittämistarpeet nousivat esiin:

“Työn etenemiseen seurantatyökaluja, joihin raportointi ei työllistäisi ainakaan nykyistä enempää.”

Raportointidatan hyödyntäminen nähtiin myös keskeisenä kehittämiskohteena:

“Talousdatan ja hankintadatan parempi hyödyntäminen.”

Osa vastaajista korosti lisäksi tarvetta järjestelmien yhtenäistämiseen:

“Yksi järjestelmä kaikkeen.”

Tulokset viittaavat siihen, että suorituksen johtamisen kehittäminen hybridityössä liittyy erityisesti tiedon hallintaan, raportointiin sekä yhteisten toimintatapojen selkeyttämiseen.

Osaamisen kehittämistä koskevissa vastauksissa korostuivat erityisesti koulutuksen, vertaisoppimisen sekä yhteisten toimintatapojen merkitys. Esimerkiksi etätyön johtamiseen liittyvää koulutusta toivottiin osaksi esihenkilövalmennusta:

“Esimieskoulutuksiin yhdeksi aiheeksi etätyön johtamisen periaatteet ja kokemukset.”

Lisäksi esihenkilöt toivat esiin vertaisoppimisen merkityksen:

“Toisilta esihenkilöiltä neuvoja ja vinkkejä miten tehdä asioita helpommin.”

Samalla osa vastaajista koki, ettei lisätuelle ole tällä hetkellä merkittävää tarvetta, mikä viittaa siihen, että hybridityö on jo osittain vakiintunut osaksi esihenkilötyön arkea.

Hybridityön vaikutusta suorituksen johtamiseen tarkasteltiin lisäksi kyllä–ei-kysymyksen avulla. Yhteensä 28 vastaajaa (59,6 %) arvioi, ettei hybridityö ole vaikeuttanut

suorituksen johtamista, kun taas 19 vastaajaa (40,4 %) koki hybridityön vaikeuttaneen sitä.

Vaikka enemmistö vastaajista ei kokenut hybridityön vaikeuttaneen suorituksen johtamista, 40,4 prosentin osuus on tutkimuksellisesti merkittävä. Tämä viittaa siihen, että hybridityö asettaa huomattavalle osalle esihenkilöistä lisävaatimuksia erityisesti vuorovaikutuksen, työn etenemisen seurannan sekä johtamiskäytäntöjen mukauttamisen näkökulmasta. Haasteet näyttivät korostuvan erityisesti tilanteissa, joissa työ edellytti tiivistä yhteistyötä, jatkuvaa vuorovaikutusta tai nopeaa tiedonvaihtoa hajautuneessa työympäristössä.

Kokonaisuutena tarkasteltuna hybridityö ei näyttäytynyt yksiselitteisesti suorituksen johtamista vaikeuttavana tekijänä, mutta se edellytti esihenkilöiltä aiempaa enemmän vuorovaikutuksen ylläpitämistä, tiedonkulun varmistamista sekä yhteisten toimintakäytäntöjen selkeyttämistä.

5.7. Yhteenveto keskeisistä tuloksista

Tässä luvussa tarkasteltiin suorituksen johtamisen toteutumista hybridityössä esihenkilöiden kokemusten perusteella. Tulosten perusteella suorituksen johtaminen näyttäytyy pääosin toimivana hybridityöympäristössä erityisesti tavoitteiden selkeyden, työn etenemisen seurannan sekä vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Tulosten perusteella digitaaliset työvälineet tukivat tavoitteiden seuranta ja työn läpinäkyvyyttä, mutta niiden suuri määrä ja hajanaisuus lisäsivät osittain esihenkilötyön kuormittavuutta. Samalla tulokset osoittivat, että suorituksen johtaminen hybridityössä perustui erityisesti vuorovaikutukseen, selkeisiin tavoitteisiin sekä toimiviin johtamiskäytäntöihin. Digitaaliset työvälineet toimivat ennen kaikkea johtamistyötä tukevinä välineinä.

Vuorovaikutuksen osalta esihenkilöt arvioivat pystyvänsä huomioimaan tiimin jäseniä tasapuolisesti työskentelymuodosta riippumatta, ja myös palkitsemisen sekä tunnustuksen arvioitiin toteutuvan pääosin oikeudenmukaisesti hybridityössä. Sen sijaan tiimin yhteisöllisyyden merkitystä koskevissa arvioissa esiintyi enemmän vaihtelua kuin muissa tarkastelluissa väittämissä, mikä viittaa yhteisöllisyyden kokemusten vaihtelevan hybridityössä tiimikohtaisesti.

Tulosten perusteella voidaan tunnistaa kolme keskeistä hybridityössä tapahtuvaan suorituksen johtamiseen liittyvää tekijää. Ensinnäkin suorituksen johtaminen painottuu tavoitteisiin ja tuloksiin. Toiseksi vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa epämuodolliset kohtaamiset vähenevät. Kolmanneksi digitaaliset työvälineet mahdollistavat työn etenemisen seurannan ja tiedonkulun, mutta niiden hajanaisuus voi samanaikaisesti lisätä esihenkilötyön kuormittavuutta.

Hybridityön vaikutuksia suorituksen johtamiseen tarkasteltaessa enemmistö vastaajista arvioi, ettei hybridityö ole merkittävästi vaikeuttanut suorituksen johtamista. Samalla osa vastaajista koki hybridityöhön liittyvän haasteita erityisesti vuorovaikutuksessa, tiedonkulussa sekä työn etenemisen seuraamisessa. Tulosten perusteella hybridityön vaikutukset suorituksen johtamiseen vaihtelivat esihenkilöiden välillä. Tulosten tulkinnassa on kuitenkin huomioitava, että vastaajien työskentely painottui pääosin lähityöhön. Tämä voi osaltaan selittää hybridityön vaikutusten maltillista näkymistä osassa tuloksia, erityisesti vuorovaikutukseen ja suorituksen seurantaan liittyvien kokemusten osalta.

Kokonaisuutena tulokset osoittivat, että suorituksen johtaminen hybridityössä perustui ensisijaisesti vuorovaikutukseen, johtamiskäytäntöihin ja organisaation toimintatapoihin. Seuraavassa luvussa tuloksia tarkastellaan suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempaan tutkimukseen.

6. Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempaan tutkimukseen. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimustulosten merkitystä suorituksen johtamisen näkökulmasta hybridityössä.

6.1. Keskeiset tutkimustulokset suhteessa teoriaan

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tarkastella, miten suorituksen johtaminen toteutuu hybridityössä ja miten sitä voidaan johtaa tehokkaasti ja tasavertaisesti esihenkilöiden näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisia kehittämistarpeita esihenkilöt tunnistavat hybridityön suorituksen johtamisessa.

Tutkimuksen tulosten perusteella suorituksen johtaminen koettiin Teollisuuden Voimassa pääosin toimivaksi myös hybridityöympäristössä. Erityisesti tavoitteiden selkeys, työn etenemisen seuranta sekä säännöllinen vuorovaikutus tukivat käsitystä siitä, että suorituksen johtaminen perustuu organisaatiossa vahvasti tavoitteisiin ja tuloksiin. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa hybridityössä tapahtuvan suorituksen johtamisen on todettu painottuvan perinteistä enemmän tavoiteperusteiseen johtamiseen ja työn tulosten arviointiin työn tekemisen sijainnin sijaan (Aguinis, 2019; DeNisi & Murphy, 2017; Gibbs ym., 2023).

Tulosten perusteella vuorovaikutus näyttäytyy keskeisenä suorituksen johtamisen mahdollistajana hybridityössä. Tämä tukee hybridityön johtamista koskevaa tutkimusta, jossa vuorovaikutuksen jatkuvuutta on pidetty keskeisenä edellytyksenä luottamukseen perustuvan johtamissuhteen säilymiselle hajautetuissa työympäristöissä (Golden & Veiga, 2008; Purvanova & Bono, 2009; Inceoglu ym., 2024). Kyselyyn vastanneet Teollisuuden Voiman esihenkilöt kokivat vuorovaikutuksen tiimin jäsenten kanssa pääosin riittäväksi suorituksen johtamisen näkökulmasta, mikä tukee aiempia havaintoja siitä, että digitaalisten viestintävälineiden hyödyntäminen mahdollistaa

sujuvan yhteistyön myös hajautetuissa työympäristöissä. Samalla tulokset osoittivat, että epämuodollisen vuorovaikutuksen väheneminen voi muodostaa keskeisen kehittämiskohteen hybridityössä tapahtuvassa johtamisessa.

Hybridityön vaikutuksia suorituksen johtamisen tasapuolisuuteen tarkasteltaessa tulokset osoittivat, että esihenkilöt kokivat pystyvänsä huomioimaan tiimin jäsenet tasapuolisesti työskentelymuodosta riippumatta. Myös palkitsemisen ja tunnustuksen arvioitiin toteutuvan pääosin oikeudenmukaisesti hybridityössä. Tulosten perusteella työskentelymuoto ei vastaajien kokemusten mukaan muodostanut merkittävää estettä tasapuoliselle suorituksen johtamiselle. Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta, jonka mukaan hybridityössä tasapuolinen johtaminen edellyttää selkeitä tavoitteita, läpinäkyviä käytäntöjä sekä säännöllistä vuorovaikutusta (Golden & Veiga, 2008; Gibbs ym., 2023).

Suorituksen johtamisen tehokkuuden näkökulmasta tulokset osoittivat, että hybridityö ei enemmistön vastaajien kokemusten mukaan merkittävästi vaikeuttanut suorituksen johtamista. Samalla osa esihenkilöistä koki hybridityöhön liittyvän haasteita erityisesti työn etenemisen seuraamisessa, spontaanin vuorovaikutuksen vähenemisessä sekä tiedonkulun varmistamisessa. Tämä tukee aiempia tutkimustuloksia, joissa hybridityön on todettu muuttavan esihenkilötyön luonnetta erityisesti vuorovaikutuksen ja koordinoinnin näkökulmasta (Pulakos ym., 2019; Wang ym., 2021).

Digitaalisten työvälineiden rooli suorituksen johtamisessa näyttäytyi tutkimuksen perusteella kaksijakoisena. Toisaalta järjestelmät tukevat tavoitteiden seuranta, työn läpinäkyvyyttä ja tiedonkulkua hybridityössä. Toisaalta järjestelmien suuri määrä ja hajanaisuus voivat lisätä esihenkilötyön kuormittavuutta ja vaikeuttaa johtamistyön sujuvuutta. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa digitaalisten työvälineiden on todettu toimivan hybridityön keskeisenä mahdollistajana, mutta samalla lisäävän johtamistyön koordinointiin liittyvää kompleksisuutta (Leonardi, 2021; Waizenegger ym., 2020).

6.2. Tutkimustulosten merkitys suorituksen johtamisen näkökulmasta

Tutkimuksen tulokset nostavat esiin useita suorituksen johtamisen kehittämiseen liittyviä näkökulmia hybridityöympäristössä. Tutkimuksen tulokset korostavat suorituksen johtamisen kehittämiseen liittyvien toimintatapojen merkitystä hybridityöympäristössä. Lisäksi tutkimuksen tulokset osoittivat, että suorituksen johtamisen kehittämistarpeet liittyivät erityisesti yhteisten toimintatapojen selkeyttämiseen, raportointikäytäntöjen kehittämiseen sekä digitaalisten työvälineiden parempaan hyödyntämiseen johtamisen tukena. Lisäksi epämuodollisen vuorovaikutuksen merkitys korostui hybridityössä suorituksen johtamisen tukena, mikä viittaa siihen, että johtamiskäytäntöjen kehittämisessä tulisi huomioida myös yhteisöllisyyttä tukevat rakenteet. Tämä tukee aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan hybridityössä johtamisen haasteet eivät liity ainoastaan tavoitteiden seurantaan ja työn koordinointiin, vaan myös epämuodollisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen hajautuneessa työympäristössä (Waizenegger ym., 2020; Gibbs ym., 2023).

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suorituksen johtaminen hybridityössä ei näyttäydy ensisijaisesti teknologisena haasteena, vaan ennen kaikkea vuorovaikutukseen, johtamiskäytäntöihin ja organisaation toimintatapoihin liittyvänä ilmiönä. Tutkimuksen keskeiset havainnot suorituksen johtamisen toteutumisesta hybridityössä on koottu kuvioon 3, joka havainnollistaa suorituksen johtamisen kannalta keskeisiä tekijöitä hybridityöympäristössä. Kuvio korostaa tavoitteiden selkeyden, vuorovaikutuksen, työn etenemisen seurannan, digitaalisten työvälineiden sekä tasapuolisen johtamisen merkitystä osana hybridityössä toteutettavaa suorituksen johtamista. Tulosten perusteella suorituksen johtaminen hybridityössä perustuu useiden toisiaan täydentävien tekijöiden kokonaisuuteen eikä yksittäisiin johtamiskäytäntöihin. Lisäksi tulokset viittaavat siihen, että suorituksen johtamisen

toimivuus hybridityössä perustuu ennen kaikkea johtamiskäytäntöjen systemaattisuuteen eikä työn fyysiseen sijaintiin.



Kuvio 3. Suorituksen johtaminen hybridityössä.

Kuvio 3 kokoaa yhteen tutkimuksen keskeiset havainnot hybridityössä toteutettavasta suorituksen johtamisesta.

7. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten suorituksen johtaminen toteutuu hybridityössä ja miten sitä voidaan johtaa tehokkaasti ja tasavertaisesti esihenkilöiden näkökulmasta Teollisuuden Voima Oyj:ssä. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa hybridityöhön liittyviä suorituksen johtamisen kehittämistarpeita.

Tutkimuksen tulokset tukevat aiemmassa tutkimuksessa esitettyä näkemystä siitä, että hybridityössä suorituksen johtamisen painopiste siirtyy työn läsnäolon seuraamisesta tavoitteiden saavuttamisen tukemiseen sekä vuorovaikutuksen suunnitelmalliseen ylläpitämiseen hajautuneessa työympäristössä. Tulosten perusteella suorituksen johtaminen hybridityössä perustui erityisesti tavoitteiden selkeyteen, säännölliseen vuorovaikutukseen, työn etenemisen seurantaan, tasapuoliseen johtamiseen sekä digitaalisten työvälineiden hyödyntämiseen.

Tutkimus tuottaa organisaatiokohtaista tietoa hybridityössä toteutettavan suorituksen johtamisen käytännöistä esihenkilöiden näkökulmasta teollisen asiantuntijaorganisaation kontekstissa. Tulokset osoittavat, että hybridityössä suorituksen johtaminen perustuu ennen kaikkea tavoitteellisuuteen, suunnitelmalliseen vuorovaikutukseen sekä työn etenemisen näkyvyyttä tukeviin käytäntöihin.

7.1. Tulosten vertailu tutkimuskysymyksiin

Tässä alaluvussa esitetään tutkimuksen keskeiset vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin tutkimustulosten perusteella.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten suorituksen johtaminen koetaan hybridityössä Teollisuuden Voimassa esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittivat, että suorituksen johtaminen näyttäytyy pääosin toimivana myös hybridityöympäristössä. Erityisesti tavoitteiden selkeys, säännöllinen

vuorovaikutus, työn etenemisen seuranta, tasapuolinen johtaminen sekä digitaalisten työvälineiden hyödyntäminen tukivat kokemusta siitä, että suorituksen johtamisen keskeiset käytännöt toimivat myös hybridityössä. Tulosten perusteella suorituksen johtaminen perustuu vahvasti tavoitteisiin ja tuloksiin eikä työn tekemisen fyysiseen sijaintiin. Lisäksi vuorovaikutus näyttäytyi keskeisenä suorituksen johtamisen mahdollistajana hybridityössä. Esihenkilöt kokivat vuorovaikutuksen pääosin riittäväksi suorituksen johtamisen näkökulmasta, vaikka epämuodollisten kohtaamisten väheneminen tunnistettiin yhdeksi hybridityöhön liittyväksi haasteeksi.

Tasavertaisuuden näkökulmasta esihenkilöt kokivat pystyvänsä huomioimaan tiimin jäseniä tasapuolisesti työskentelymuodosta riippumatta, ja myös palkitsemisen sekä tunnustuksen arvioitiin toteutuvan pääosin oikeudenmukaisesti hybridityössä. Suorituksen johtamisen tehokkuuden näkökulmasta enemmistö vastaajista arvioi, ettei hybridityö ole merkittävästi vaikeuttanut suorituksen johtamista. Osa vastaajista tunnisti kuitenkin haasteita erityisesti spontaanin vuorovaikutuksen vähenemisessä, tiedonkulun varmistamisessa sekä työn etenemisen seuraamisessa. Esihenkilötyön näkökulmasta hybridityö näyttäytyi ennen kaikkea johtamiskäytäntöjä muokkaavana tekijänä. Tulosten perusteella hybridityössä korostuivat erityisesti tavoitteiden selkeä määrittely, säännöllinen vuorovaikutus, työn etenemisen seuranta sekä tasapuolinen johtaminen. Lisäksi digitaaliset työvälineet näyttäytyivät keskeisenä suorituksen johtamisen tukena hybridityössä, vaikka niiden suuri määrä ja hajanaisuus koettiin osittain kuormittavana.

Kokonaisuutena tarkasteltuna suorituksen johtaminen toteutuu Teollisuuden Voimassa hybridityössä pääosin tavoitteisiin perustuvana ja vuorovaikutukseen nojaavana prosessina, jossa työn tekemisen sijainnilla ei näyttäydy olevan keskeistä merkitystä johtamisen onnistumisen kannalta.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kehittämistarpeita esihenkilöt tunnistavat suorituksen johtamisessa hybridityössä Teollisuuden Voimassa nykytilaan verrattuna. Tutkimustulosten perusteella keskeisimmät kehittämistarpeet

liittyvät yhteisten toimintatapojen selkeyttämiseen, digitaalisten työvälineiden parempaan hyödyntämiseen sekä raportointikäytäntöjen kehittämiseen suorituksen johtamisen tukena. Lisäksi epämuodollisen vuorovaikutuksen merkitys korostui hybridityössä, mikä viittaa siihen, että suorituksen johtamisen kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota myös yhteisöllisyyttä tukevien käytäntöjen vahvistamiseen. Tulosten perusteella suorituksen johtamisen kehittäminen hybridityössä näyttäytyy ennen kaikkea toimintatapojen selkeyttämiseen, vuorovaikutusrakenteiden vahvistamiseen sekä digitaalisten työvälineiden muodostaman kokonaisuuden kehittämiseen liittyvänä organisaatiotason kysymyksenä.

Esihenkilöt nostivat esiin myös tarpeen koulutukselle, vertaisoppimiselle sekä yhteisten toimintamallien kehittämiseksi hybridityössä tapahtuvan suorituksen johtamisen tueksi. Tämä viittaa siihen, että hybridityö edellyttää esihenkilöiltä uudenlaisia johtamiskäytäntöjä, joiden kehittämistä voidaan tukea organisaatiotasoisilla ratkaisuilla. Kokonaisuutena tarkasteltuna tutkimustulokset osoittavat, että suorituksen johtamisen kehittäminen hybridityössä liittyy erityisesti vuorovaikutuksen tukemiseen, tiedonkulun varmistamiseen sekä digitaalisten työvälineiden muodostaman kokonaisuuden selkeyttämiseen.

Tulokset täydentävät hybridityössä tapahtuvaa suorituksen johtamista koskevaa tutkimusta tuomalla esiin esihenkilöiden kokemuksiin perustuvan organisaatiokohtaisen näkökulman siitä, miten tavoiteperusteinen johtaminen, vuorovaikutus ja digitaalisten työvälineiden hyödyntäminen kytkeytyvät toisiinsa suorituksen johtamisen käytännöissä hybridityöympäristössä.

7.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla aineiston keruuta, analyysiprosessia sekä tutkimuksen tulosten tulkintaa suhteessa tutkimuskysymyksiin. Tutkimus perustuu Teollisuuden Voiman esihenkilöille suunnattuun kyselyyn, jonka

avulla kerättiin tietoa suorituksen johtamisen toteutumisesta hybridityössä esihenkilöiden kokemusten perusteella.

Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että vastaajajoukko koostui organisaation esihenkilöistä, joilla on käytännön kokemusta suorituksen johtamisesta hybridityöympäristössä. Tämä tukee aineiston relevanssia tutkimuskysymysten näkökulmasta ja vahvistaa tulosten informaatioarvoa organisaatiokohtaisessa kontekstissa. Lisäksi vastaajajoukko edusti erikokoisia tiimejä ja eripituisia esihenkilökokemuksia, mikä lisää aineiston monipuolisuutta. Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös määrällisen ja laadullisen aineiston yhdistäminen. Likertasteikolliset väittämät mahdollistivat vastausten systemaattisen tarkastelun, kun taas avoimet vastaukset syvensivät ymmärrystä esihenkilöiden kokemuksista ja toivat esiin suorituksen johtamiseen liittyviä käytännön näkökulmia hybridityössä. Määrällisen ja laadullisen aineiston rinnakkainen hyödyntäminen vahvistaa tulosten tulkinnan uskottavuutta.

Tutkimuksen tulosten tulkinnassa on kuitenkin huomioitava tutkimusasetelman rajaukset, kuten tutkimuksen kohdentuminen yhteen organisaatioon, esihenkilönäkökulmaan sekä kyselyaineistoon. Näitä rajoitteita tarkastellaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Kokonaisuutena tarkasteltuna tutkimuksen voidaan pitää perusteltuna suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimus tuottaa organisaatiokohtaista tietoa suorituksen johtamisen toteutumisesta hybridityössä esihenkilöiden näkökulmasta ja tarjoaa perusteltuja havaintoja suorituksen johtamisen kehittämistarpeista hybridityöympäristössä.

Tutkimuksen sisäistä validiteettia tukee se, että tutkimusasetelma, kyselylomake ja analyysimenetelmät olivat linjassa tutkimuskysymysten kanssa. Reliabiliteettia puolestaan vahvistaa aineiston systemaattinen käsittely sekä vastaajajoukon kohdentuminen tutkimusongelman kannalta relevanttiin asiantuntijaryhmään (Creswell & Creswell, 2018; Hirsjärvi ym., 2022). Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös se, että tutkimusprosessi, aineiston analyysi ja tulosten raportointi on kuvattu läpinäkyvästi,

mikä mahdollistaa tutkimuksen arvioinnin ja tulosten tulkinnan perusteltavuuden. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona kohdeorganisaatiolle, mutta tutkielman laatija ei ollut työsuhteessa organisaatioon tutkimuksen toteuttamisen aikana. Tämä vähentää tutkimuksen sidonnaisuuksiin liittyvien vaikutusten mahdollisuutta tulosten tarkastelussa ja tulkinnassa.

7.3. Tutkimuksen rajoitteet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin suorituksen johtamista hybridityössä Teollisuuden Voimassa esihenkilöiden kokemusten perusteella. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava useita tutkimusasetelmaan liittyviä rajoitteita, jotka vaikuttavat tulosten tulkintaan ja yleistettävyyteen. Tutkimus rajautuu tarkastelemaan suorituksen johtamista esihenkilöiden näkökulmasta, eikä siinä käsitellä työntekijöiden kokemuksia hybridityöstä. Lisäksi tutkimus kohdistuu yhteen organisaatioon, minkä vuoksi tuloksia ei voida suoraan yleistää muihin organisaatioihin tai toimialoihin. Tarkastelun kohteena ovat suorituksen johtamisen käytännöt hybridityössä, eikä tutkimuksessa analysoida organisaation laajempaa strategista johtamista tai taloudellisia suoritusmittareita.

Ensimmäinen keskeinen rajoite liittyy tutkimuksen kohdentumiseen yhteen organisaatioon. Tutkimuksen tulokset kuvaavat suorituksen johtamisen toteutumista Teollisuuden Voiman kontekstissa, eikä niitä voida sellaisenaan yleistää muihin organisaatioihin tai toimialoihin. Organisaation toimintaympäristö, johtamiskäytännöt sekä työn luonne vaikuttavat merkittävästi siihen, miten hybridityö toteutuu käytännössä ja millaisia vaikutuksia sillä on suorituksen johtamiseen. Toinen keskeinen rajoite liittyy tutkimuksen näkökulmaan. Tutkimus perustui esihenkilöiden kokemuksiin suorituksen johtamisesta hybridityössä, jolloin tulokset kuvaavat ilmiötä nimenomaan esihenkilötyön näkökulmasta. Tutkimus ei siten sisällä työntekijöiden kokemuksia suorituksen johtamisen toteutumisesta hybridityössä, mikä olisi voinut tuottaa ilmiöstä

laajemman kokonaiskuvan. Kolmantena rajoitteena voidaan pitää sitä, että vastaajien työskentely painottui pääosin lähityöhön. Vaikka hybridityö oli monin tavoin osa vastaajien arkea, sen toteutuminen vaihteli tiimeittäin ja työtehtävittäin. Tämä voi osaltaan vaikuttaa siihen, miten hybridityön vaikutukset suorituksen johtamiseen näyttäytyvät aineistossa. Lisäksi kyselytutkimukseen perustuva aineistonkeruu sisältää rajoitteita, jotka liittyvät vastaajien omiin kokemuksiin ja arvioihin perustuvaan itsearviointiin. Vastaukset kuvaavat esihenkilöiden subjektiivisia näkemyksiä suorituksen johtamisesta, eikä tutkimuksessa tarkasteltu esimerkiksi organisaation suorituskykymittareihin perustuvia vaikutuksia hybridityöhön.

Avoimien kysymysten osalta vastausten laajuus ja tarkkuus vaihtelivat vastaajien välillä, mikä on tyypillistä kyselytutkimuksille. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, kuinka syvällisesti kaikkia suorituksen johtamiseen liittyviä näkökulmia oli mahdollista analysoida. Näistä rajoitteista huolimatta tutkimus tuottaa arvokasta organisaatiokohtaista tietoa suorituksen johtamisen toteutumisesta hybridityössä esihenkilöiden näkökulmasta sekä tunnistaa keskeisiä kehittämiskohteita suorituksen johtamisen käytäntöihin hybridityöympäristössä. Lisäksi hybridityön toteutumisen vaihtelu tiimien välillä saattoi vaikuttaa siihen, miten yhtenäisenä ilmiönä hybridityö näyttäytyi vastaajien kokemuksissa.

7.4. Käytännön kehittämissuosituks

Tutkimuksen tulosten perusteella suorituksen johtamista hybridityössä voidaan kehittää erityisesti vahvistamalla vuorovaikutusrakenteita, selkeyttämällä tavoitteiden seurannan käytäntöjä, yhtenäistämällä raportointikäytäntöjä sekä kehittämällä digitaalisten työvälineiden käyttöä esihenkilötyön tukena. Lisäksi hybridityössä tapahtuva suorituksen johtaminen edellyttää rakenteita, jotka tukevat työn etenemisen seuranta, tiedonkulkua sekä esihenkilöiden välistä yhteistyötä hajautuneessa työympäristössä.

Tutkimuksen tulokset korostavat erityisesti vuorovaikutuksen merkitystä hybridityössä toteutettavassa suorituksen johtamisessa. Vaikka vuorovaikutus koettiin pääosin toimivaksi, epämuodollisten kohtaamisten väheneminen nousi esiin keskeisenä kehittämiskohteena. Tämä viittaa siihen, että hybridityössä suorituksen johtaminen edellyttää aiempaa suunnitelmallisempia vuorovaikutuskäytäntöjä, jotta työn etenemistä, tiedonkulkua ja työn koordinoitua voidaan seurata riittävän hyvin myös hajautuneessa työympäristössä.

Organisaation olisi tarkoituksenmukaista vahvistaa säännöllisiä vuorovaikutusrakenteita esihenkilöiden ja tiimien välillä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa sovittuja kahdenkeskisiä keskusteluja, tavoitteiden seurantaan liittyviä tilannekatsauksia sekä säännöllisiä tiimipalavereita, jotka tukevat tiedonkulkua ja työn etenemisen seuraamista myös osittain etänä tehtävässä työssä. Aiemman tutkimuksen perusteella säännöllinen vuorovaikutus tukee työn koordinoitua, työn sujuvuutta ja työntekijöiden kokemusta johtamisen saavutettavuudesta hajautuneessa työympäristössä (Wang ym., 2021). Lisäksi vuorovaikutuksen laatua voidaan vahvistaa hyödyntämällä etäpalavereissa kamerayhteyttä tilanteissa, joissa se tukee läsnäolon kokemusta ja vuorovaikutuksen sujuvuutta.

Hybridityössä on lisäksi tarkoituksenmukaista luoda rakenteita epämuodollisen vuorovaikutuksen tukemiseksi, sillä spontaanit kohtaamiset vähenevät etätyöpäivinä. Tutkimusten mukaan epämuodollisen vuorovaikutuksen väheneminen voi heikentää tiedonkulkua ja yhteistyön sujuvuutta hajautuneessa työympäristössä (Waizenegger ym., 2020). Lyhyet vapaaehtoiset yhteiset kohtaamiset, kuten säännölliset epämuodolliset virtuaaliset kahvihetket, voivat tukea tiimihenkeä, lisätä vuorovaikutusta ja vahvistaa tiedonkulkua tilanteissa, joissa fyysiset kohtaamiset vähenevät.

Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että tavoitteiden seurannan rakenteilla on keskeinen merkitys suorituksen johtamisen toteutumisessa hybridityössä. Selkeät tavoitteet ja niiden systemaattinen seuranta tukevat työn etenemisen näkyvyyttä sekä

vahvistavat esihenkilöiden mahdollisuuksia arvioida suoritusta tasapuolisesti eri työskentelymuodoissa toimivien työntekijöiden välillä. Tämän vuoksi organisaatiossa olisi hyödyllistä selkeyttää hybridityöhön liittyviä yhteisiä toimintatapoja, kuten tavoitettavuuden, palautteenannon ja työn etenemisen seurannan käytäntöjä. Yhteisten toimintatapojen merkitys korostuu erityisesti hajautuneessa työssä, jossa epäselvät odotukset voivat heikentää työn koordinoitua ja työn hallittavuutta (Wang ym., 2021).

Tavoitteiden seurannan ja raportoinnin rakenteita olisi lisäksi tarkoituksenmukaista kehittää siten, että ne tukevat työn etenemisen näkyvyyttä ilman tarpeetonta hallinnollista kuormitusta. Käytännössä tämä voi tarkoittaa yhteisten tilanpäivityskäytäntöjen sopimista sekä projektinhallinnan visuaalisten työvälineiden hyödyntämistä työn etenemisen seurannassa. Tällaiset ratkaisut voivat tukea työn läpinäkyvyyttä ja helpottaa työn koordinoitua ilman erillisiä raportointivaiheita. Lisäksi projektityössä voidaan hyödyntää sovittuja aloitus- ja seurantapalavereita, jotka tukevat tiedonkulkua ja työn koordinoitua hajautuneessa työympäristössä.

Tutkimuksen perusteella hybridityössä toteutettavaa suorituksen johtamista on tarkoituksenmukaista kehittää entistä vahvemmin tulosperusteiseen suuntaan siten, että työn arviointi perustuu sovittuihin tavoitteisiin ja tuotoksiin fyysisen läsnäolon sijaan. Aiempi tutkimus osoittaa, että perinteiset läsnäoloon perustuvat johtamiskäytännöt eivät sellaisenaan sovellu hybridityöhön, vaan johtamisen painopiste siirtyy tavoitteiden selkeyteen, jatkuvaan palautteeseen ja työn tulosten seurantaan (Pulakos ym., 2019).

Digitaalisten työvälineiden kokonaisuutta olisi lisäksi suositeltavaa tarkastella organisaatiotasolla. Digitaaliset työvälineet tukivat suorituksen johtamista erityisesti tavoitteiden seurannan ja työn läpinäkyvyyden näkökulmasta, mutta niiden suuri määrä ja hajanaisuus koettiin osittain kuormittavina esihenkilötyössä. Tämän vuoksi organisaatiossa olisi hyödyllistä selkeyttää, missä järjestelmissä tavoitteiden seuranta, työn etenemistä ja raportointia ensisijaisesti hallitaan, jotta suorituksen johtamisen

kannalta keskeinen tieto olisi helposti saatavilla. Lisäksi kirjallisten tilanpäivitysten ja muiden asynkronisten viestintäkäytäntöjen hyödyntäminen voi tukea työn läpinäkyvyyttä ja vähentää kokouskuormitusta hybridityössä (Microsoft, 2022).

Tutkimuksen tulokset korostavat myös esihenkilöiden osaamisen kehittämisen merkitystä hybridityössä tapahtuvan suorituksen johtamisen tukena. Hybridityöympäristö edellyttää esihenkilöiltä aiempaa suunnitelmallisempaa vuorovaikutusta, työn etenemisen aktiivista seuranta sekä tavoitteiden seurannan systemaattista toteuttamista. Tämän vuoksi esihenkilöiden välistä vertaisoppimista voidaan vahvistaa esimerkiksi säännöllisten esihenkilöfoorumien avulla, joissa jaetaan toimivia käytäntöjä hybridityön johtamisesta, käsitellään arjen johtamistilanteita ja muodostetaan yhteistä ymmärrystä suorituksen johtamisen periaatteista hajautuneessa työympäristössä. Lisäksi esihenkilövalmennuksessa olisi tarkoituksenmukaista huomioida hybridityössä tapahtuvan suorituksen johtamisen erityispiirteet, kuten tavoitteiden selkeä määrittely, säännöllinen vuorovaikutus, työn etenemisen seuranta, tasapuolinen johtaminen sekä digitaalisten työvälineiden hyödyntäminen johtamistyön tukena.

Kokonaisuutena tarkasteltuna tutkimuksen tulokset osoittavat, että hybridityössä tapahtuva suorituksen johtaminen ei kehity ainoastaan yksittäisten esihenkilöiden toiminnan kautta, vaan edellyttää myös organisaatiotason rakenteita, jotka tukevat tavoitteellisuutta, vuorovaikutusta, tiedonkulkua sekä tasapuolisia johtamiskäytäntöjä hybridityöympäristössä

7.5. Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin suorituksen johtamista hybridityössä esihenkilöiden näkökulmasta yhdessä teollisen alan organisaatiossa. Jatkossa olisi perusteltua tarkastella hybridityössä toteutettavaa suorituksen johtamista myös työntekijöiden

näkökulmasta, jotta ymmärrystä suorituksen johtamisen toimivuudesta voitaisiin syventää organisaation eri tasoilla. Työntekijöiden kokemukset esimerkiksi tasavertaisuudesta, palautteen saamisesta sekä työn näkyvyydestä voisivat täydentää esihenkilöiden näkemyksiin perustuvaa kokonaiskuvaa.

Hybridityössä toteutettavaa suorituksen johtamista olisi hyödyllistä tarkastella myös organisaatiotasolla laajemmin esimerkiksi henkilöstöhallinnon, johdon sekä strategisen johtamisen näkökulmasta. Tällainen tarkastelu voisi syventää ymmärrystä siitä, miten hybridityöhön liittyvät suorituksen johtamisen käytännöt kytkeytyvät organisaation rakenteisiin, toimintamalleihin ja johtamisjärjestelmiin.

Koska tämä tutkimus toteutettiin yhdessä organisaatiossa, jatkotutkimuksessa olisi perusteltua tarkastella suorituksen johtamista hybridityössä vertailevasti eri organisaatioissa tai toimialoilla. Lisäksi pitkittäistutkimus voisi tuottaa syvempää ymmärrystä siitä, miten hybridityön vaikutukset suorituksen johtamiseen kehittyvät ajan myötä.

Jatkossa olisi perusteltua tarkastella myös esihenkilöiden työn kognitiivista kuormitusta hybridityössä sekä sen vaikutuksia suorituksen johtamiseen ja päätöksentekoon. Erityisen kiinnostava jatkotutkimuksen kohde liittyy digitaalisten työvälineiden rooliin työn näkyvyyden, vuorovaikutuksen jatkuvuuden ja tasavertaisuuden kokemuksen tukena.

Lähteet

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work–nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.
- Choudhury, P., Larson, B. Z., & Foroughi, C. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2019). *Global talent management: Challenges, strategies and practices* (2nd ed.). Routledge.

- Cousins, K. C., Robey, D., & Ziguers, I. (2007). Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems*, 16(3), 335–347. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000692>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2025). *Kysely: Etätö muuttaa Suomen yrityksiä – huoli talouskasvusta ja kaupunkien elinvoimasta kasvaa*. EK. <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kysely-etatyo-muuttaa-suomen-yrityksia-huoli-talouskasvusta-ja-kaupunkien-elinvoimasta-kasvaa/>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gallup. (2022). *State of the global workplace 2022 report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). *Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on Information Technology Professionals* (Discussion Paper No. 14336). SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3846680>
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker’s job effectiveness, well-being and work–life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2022). *Tutki ja kirjoita* (20th ed.). Sanoma Pro.
- Inceoglu, I., Peiró, J. M., Martínez-Tur, V., & muut kirjoittajat. (2024). Overcoming virtual distance: A systematic review of leadership competencies for managing

performance in telework. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1499248.
<https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248>

Kallio, T. J., & Jansson, L. J. (2023). *Näkökulmia organisaatiosuunnitteluun covid-19-pandemian jälkeisellä paikkariippumattoman työn aikakaudella. Focus Localis*, 51(1). <https://osuva.uwasa.fi/handle/11111/1340>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.

Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Talentum.

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
<https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology (4th ed.)*. SAGE Publications.

Lehtivuori, A., Kallio, T. J., & Auno, H. (2026). *Asiantuntijoiden valvonta etätyössä: Motivationaalisten seurausten tarkastelua itsemääräämisteorian näkökulmasta. Hallinnon Tutkimus*, 45(1). <https://doi.org/10.37450/ht.162916>

- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249–253.
- Mabaso, C. M., & Manuel, N. (2024). *Performance management practices in remote and hybrid work environments: An exploratory study*. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 50(0), a2202. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2202>
- Marr, B. (2015). *Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know*. Pearson.
- Microsoft. (2022). *Work trend index annual report*. <https://www.microsoft.com/worklab/work-trend-index>
- Mäkinen, J.-P., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Miten Suomi voi? Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement*. Wiley.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Rantala, A., Ruotsalainen, M., & Järvinen, P. (2014). *Johda suoritusta*. Talentum.

Tilastokeskus. (2023). *Etätyö yleistyi pysyvästi koronapandemian jälkeen*.
<https://www.stat.fi/julkaisu/cl8q0c1c5r5ab0bw1d7w0b8t>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. TENK.

Teollisuuden Voima Oyj. (2025). *Tietoa yhtiöstä*. <https://www.tvo.fi>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.

Vilkman, E. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum.

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442.
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen esittelyteksti ja kysely organisaation esihenkilöille

Aihe: Kutsu kyselyyn osallistumisesta ja arvonta: Suorituksen johtaminen hybridityössä

Hei, Olen Satu Ellmén ja opiskelen Kauppatieteiden maisteriksi Vaasan yliopistossa, pääaineena henkilöstöjohtaminen. Teen pro gradu -tutkielmaa TVO:lle, aiheena Suorituksen johtaminen hybridityössä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten esihenkilöt kokevat suorituksen johtamisen hybridityössä, sekä kartoittaa käytännön työkaluja ja kehitysehdotuksia johtamisen tueksi.

Pyydän sinua osallistumaan **lyhyeen kyselyyn**, jonka täyttäminen vie noin 5–10 minuuttia. Aineistoa käsitellään muodossa, jossa yksittäisen vastaajan vastauksia ei ole mahdollista tunnistaa. Vastaajien kesken arvotaan hierontalahjakortti sekä Atlas Care -niskavenytin, joka auttaa rentouttamaan niskan lihaksia ja lievittämään jännityspäänsäryn sekä migreenin oireita.

Kyselyyn pääset tästä linkistä: [Kysely - Suorituksen johtaminen hybridityössä – Täytä lomake](#)

Kysely on avoinna kahden viikon ajan, ja siihen voi vastata 7.4.2026 saakka. Osallistumisesi kyselyyn on arvokasta, sillä sen avulla pystytään tuottamaan konkreettisia kehitysehdotuksia esihenkilötyön tueksi ja parantamaan joustotyömallin johtamiskäytäntöjä organisaatiossanne.

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimukseen tai kyselyyn liittyen, voit ottaa yhteyttä minuun sähköpostitse: XXX. Kiitos ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Satu Ellmén

Pro gradu -tutkija

Vaasan Yliopisto

Liite 2. Kysely esihenkilöille

Tämä kysely on osa pro gradu -tutkielmaa aiheesta Suorituksen johtaminen hybridityössä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten esihenkilöt kokevat suorituksen johtamisen hybridityössä, sekä kartoittaa käytännön työkaluja ja kehitysehdotuksia johtamisen tueksi.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tuloksista.

Aineistoa käytetään ainoastaan tutkimustarkoituksiin ja se käsitellään tietosuojalainsäädännön mukaisesti. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, ja voit keskeyttää vastaamisen milloin tahansa. Tutkimukselle on myönnetty tarvittava tutkimuslupa, ja aineiston käsittelyä koskeva käyttösuunnitelma on saatavilla tästä: [linkki poistettu](#)

Valitsemalla ”kyllä” annat suostumuksesi vastaustesi käyttämiseen tässä tutkimuksessa.

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet toiminut esihenkilötehtävissä TVO:lla?

- Alle 1 vuosi
- 1–3 vuotta
- 4–7 vuotta
- 8–15 vuotta
- Yli 15 vuotta

2. Kuinka suuri tiimi sinulla on?

- 1–5 henkilöä
- 6–10 henkilöä
- 11–20 henkilöä
- Yli 20 henkilöä

3. Millainen työmuoto tiimissäsi on käytössä?

- Pääosin etätö (3 pvä tai enemmän viikossa etänä)
- Pääosin lähityö (3 pvä tai enemmän viikossa toimistolla)
- Hybridityö, jossa on selkeästi sovitut yhteiset lähipäivät
- Hybridityö, jossa työskentelypaikka vaihtelee ilman selkeää yhteistä rytmiä

4. Millaista työmuotoa toteutat itse?

- Pääosin etätö (3 pvä tai enemmän viikossa etänä)
- Pääosin lähityö (3 pvä tai enemmän viikossa toimistolla)
- Hybridityö, jossa on selkeästi sovitut yhteiset lähipäivät
- Hybridityö, jossa työskentelypaikka vaihtelee ilman selkeää yhteistä rytmiä

Suorituksen johtamisen käytännöt

Suorituksen johtaminen tarkoittaa työntekijöiden työn tavoitteiden asettamista, suorituksen seuraamista, palautteen antamista ja kehittämistä, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan.

5. Seuraavissa väittämissä arvioi asteikolla 1–5:

- 1 = Täysin eri mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 3 = Ei samaa, eikä eri mieltä
 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 5 = Täysin samaa mieltä

Tiimissäni yksilötavoitteet ovat selkeästi määriteltyjä.

Yksilötavoitteet linkittyvät organisaation strategiaan tavoitteisiin.

Minulla on riittävä käsitys tiimiläisten työn etenemisestä.

Hybridityö on muuttanut tapaani johtaa suoritusta tiimissäni.

Minulla on riittävä tilannekuva tiimin jäsenten työstä, jotta voin arvioida suoritusta oikeudenmukaisesti työskentelypaikasta riippumatta.

Suorituksen johtaminen tiimissäni perustuu enemmän tavoitteisiin ja tuloksiin kuin työn tekemisen jatkuvaan seurantaan.

Miten hybridityö on muuttanut tapaasi johtaa suoritusta tiimissäsi?

(Avoin vastaus)

Seuranta ja arviointi

6. Millä tavoin seuraat tavoitteiden etenemistä?

(Voit valita useita)

Säännölliset 1:1-keskustelut
 Tiimipalaverit
 Projektinhallintatyökalut
 HR-järjestelmät
 Epämuodolliset keskustelut
 Kehityskeskustelut
 Suoritusmittarit
 Muu, mikä?

7. Tiimissäni suorituksen johtaminen painottuu: (Aseta tärkeysjärjestykseen)

Tulokset ja saavutettavat tavoitteet
 Työn eteneminen ja välitavoitteet
 Työn vaikutukset
 Tiimin yhteistyö ja yhteisöllisyys
 Asiantuntijan itseohjautuvuus

8. Seuraavissa väittämissä arvioi asteikolla 1–5:

(1–5 asteikko)

1 = Täysin eri mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 3 = Ei samaa, eikä eri mieltä
 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 5 = Täysin samaa mieltä

Koen, että pystyn arvioimaan asiantuntijan suoritusta luotettavasti ilman hänen fyysistä läsnäoloaan.

Palkitseminen ja tunnustuksen antaminen toteutuvat tiimissäni oikeudenmukaisesti ja läpinäkyvästi työskentelypaikasta riippumatta.

Järjestelmät ja digitaaliset työvälineet

9. Mitä järjestelmiä ja digitaalisia työvälineitä käytät suorituksen johtamisessa?

(Avoin vastaus)

- 10. Mikä nykyisissä järjestelmissä ja digitaalisissa työvälineissä toimii erityisen hyvin?** (Avoin vastaus)
- 11. Mikä nykyisten järjestelmien ja digitaalisten työvälineiden käytössä aiheuttaa haasteita tai kuormitusta?** (Avoin vastaus)
- 12. Jos voisit muuttaa yhden asian nykyisessä työvälineiden ja järjestelmien konaisuudessa, mikä se olisi?** (Avoin vastaus)

13. Arvioi seuraavia väittämiä (1–5 asteikko):

- 1 = Täysin eri mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 3 = Ei samaa, eikä eri mieltä
 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 5 = Täysin samaa mieltä

Nykyiset järjestelmät ja digitaaliset työvälineet tukevat tiimini tavoitteiden seuranta.

Nykyiset järjestelmät ja digitaaliset työvälineet lisäävät tiimini työn läpinäkyvyyttä.

Nykyiset järjestelmät ja digitaaliset työvälineet helpottavat palautteen antamista.

Nykyisten järjestelmien ja digitaalisten työvälineiden määrä kuormittaa minua esihenkilönä.

Nykyiset järjestelmät ja digitaaliset työvälineet tukevat asiantuntijoiden itseohjautuvuutta.

Vuorovaikutus ja oikeudenmukaisuus

14. Arvioi seuraavia väittämiä (1–5 asteikko):

- 1 = Täysin eri mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 3 = Ei samaa, eikä eri mieltä
 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 5 = Täysin samaa mieltä

Tiimini jäseniä kohdellaan tasavertaisesti työmuodosta riippumatta.

Pystyn huomioimaan tiimini jäsenet tasapuolisesti heidän työmuodostaan riippumatta.

Koen, että vuorovaikutukseni tiimiläisteni kanssa on riittävää suorituksen johtamisen näkökulmasta.

Koen, että palkitseminen ja tunnustuksen saaminen toteutuvat oikeudenmukaisesti riippumatta työmuodosta.

Koen, että tiimini yhteisöllisyys tukee työssä suoriutumista hybridityössä.

Haasteet ja kehittäminen

15. Mitkä koet suurimmiksi haasteiksi suorituksen johtamisessa hybridityössä?

(Avoin vastaus)

16. Millaisia uusia käytäntöjä tai työvälineitä toivoisit suorituksen johtamisen tueksi hybridityössä? (Avoin vastaus)

17. Millaista tukea tai osaamisen kehittämistä kaipaisit esihenkilönä hybridityön suorituksen johtamisessa? (Avoin vastaus)

31. Onko hybridityö mielestäsi vaikeuttanut suorituksen johtamista?

- kyllä
- ei
- ei merkittävää vaikutusta
- Kiitos vastauksistasi!