YHTEISELLÄ POLULLA

Pohjois- ja Itä-Lapin työllisyysalueella kohti yhtenäisiä prosesseja ja toimintatapoja

Kehittämisrahoitushankkeen loppuraportti

Toteutusaika 01-09/2026

Loppuraportin ovat laatineet:

Pohjois- ja Itä-Lapin työllisyysalue / Sodankylän kunta

sekä Valmennustalo Virta Oy ja Briljantit Oy

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.

Sisällys

Tiivistelmä 3
1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen 4
2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys 5
3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuoliset asiantuntijat 6
3.1 Asiantuntijat 6
4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen 8
4.1 Käynnistäminen ja yhteisen suunnan rakentaminen 8
4.2 Palveluprosessien ja asiakaspolkujen yhteiskehittäminen 8
4.3 Priorisointi ja yhteistyön suuntaaminen 8
4.4 Työyhteisön yhteistyö, palaute ja yhteiset toimintatavat 9
4.5 Esihenkilötyön tukeminen 9
4.6 Yhteinen toimintakulttuuri ja vastuiden näkyväksi tekeminen 9
5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset 10
5.1 Palveluprosessien näkyvyys ja yhdenmukaisuus 10
5.2 Priorisointi ja työn tarkoituksenmukaisempi kohdentaminen 11
5.3 Henkilöstön loppuarviointi 11
6 Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet 13
7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä 14
8 Yhteystiedot 15
9 Lähteet 15

Tiivistelmä

Yhteisellä polulla -hanke toteutettiin tilanteessa, jossa Pohjois- ja Itä-Lapin työllisyysalue oli aloittanut toimintansa uudessa, kahdeksan kunnan muodostamassa rakenteessa. Työllisyyspalvelujen siirtyminen kuntien vastuulle oli muuttanut yhteistyösuhteita, rooleja ja päätöksenteon rakenteita. Henkilöstö toi esiin tarpeen yhteisille toimintatavoille, selkeämmille vastuille, sujuvammalle tiedonkululle ja henkilö- ja työnantaja-asiakkaan näkökulmasta yhtenäisemmille palveluprosesseille.

Hanke rakensi näihin tarpeisiin vaiheittaisen yhteiskehittämisen kokonaisuuden. Työskentelyssä yhdistettiin palveluprosessien ja asiakaspolkujen kuvaaminen, palvelumuotoilun menetelmät, itseohjautuvuutta ja johtamista tukevat rakenteet sekä hajautetun työyhteisön yhteisten käytäntöjen vahvistaminen. Keskeistä oli, että ratkaisuja ei tuotettu organisaation ulkopuolella valmiiksi, vaan henkilöstö, esihenkilöt ja projektiryhmä rakensivat niitä yhdessä omaan arkeensa.

Hankkeen keskeinen tulos

Hankkeen aikana palveluprosessit, vastuut, yhteistyön rakenteet ja yhteisen toimintakulttuurin käytännöt tehtiin aiempaa näkyvämmiksi. Samalla kehittämistarpeita vietiin yksittäisistä havainnoista konkreettisiksi päätöksiksi, vastuiksi, ensimmäisiksi askeliksi ja seurattaviksi toimintatavoiksi.

Hankkeessa syntyi muun muassa keskitason palvelupolkukuvauksia henkilö- ja työnantaja-asiakkaiden palveluista, yhteinen tapa tunnistaa palveluprosessien kehittämiskohtia, tarkennettuja palaveri- ja tiedonkulkukäytäntöjä, palautteen arkeen kiinnittäviä toimintatapoja, osaamisen ja vastuiden näkyväksi tekemistä sekä toimeenpanosuunnitelmia yhteisöllisyyden, avoimuuden ja luottamuksen vahvistamiseksi.

Henkilöstön palaute osoittaa, että hanke vahvisti erityisesti sisäistä yhteistyötä, yhteisiä toimintatapoja ja palveluprosessien näkyvyyttä. Kolme neljästä vastaajasta tunnisti hankkeen seurauksena jo toteutuneita tai käynnissä olevia konkreettisia muutoksia. Jatkokehittämistä tarvitaan erityisesti vastuiden, päätösvallan ja kuntayhteistyön selkiyttämisessä.

1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Pohjois- ja Itä-Lapin työllisyysalueeseen kuuluvat

- Sodankylä,
- Inari,
- Kemijärvi,
- Pelkosenniemi,
- Posio,
- Salla,
- Savukoski ja
- Utsjoki.

Vuoden 2025 alussa toteutunut työllisyyspalvelujen uudistus toi alueelle uuden toimintarakenteen, jossa kuntien, työllisyysalueen ja muiden kumppaneiden yhteistyö oli vasta muotoutumassa. Hankkeen käynnistyessä kuntien roolit, yhteistyön rajapinnat ja yhteiset toimintatavat eivät olleet kaikilta osin vakiintuneet.

Henkilöstö tuli uuteen organisaatioon erilaisista taustoista ja erilaisilla toimintatavoilla. Tämä näkyi muun muassa palveluprosessien vaihteluna, vastuiden ja päätösvallan tulkintaeroina, hajanaisina yhteistyökäytäntöinä sekä tarpeena sopia yhteisistä pelisäännöistä. Samalla pieni ja maantieteellisesti laaja organisaatio (pohjoisen ja eteläisimmän palvelupisteen välillä on yli 500 km) edellytti työntekijöiltä vahvaa omaa asiantuntemusta, kykyä tehdä ratkaisuja omassa työssä sekä toimivaa tukea tilanteissa, joissa ohjeita tai valmiita toimintamalleja ei ollut.

Asiakastyössä keskeinen tarve liittyi palvelujen vaikuttavuuteen ja yhdenvertaisuuteen. Henkilöasiakkaiden palvelupolkuja oli kuvattu vain osittain, eri toimijoiden roolit eivät kaikissa kohdissa olleet selkeitä ja työnantaja-asiakkaiden palveluihin haluttiin vahvempi yhteinen ote. Lisäksi henkilöstö nosti esiin tiedonkulun, palaverikäytäntöjen, palautteen, tehtävänjaon, sijaistamisen ja yhteisöllisyyden kehittämistarpeita.

Hankkeen tarve syntyi siten kahdesta toisiinsa kytkeytyvästä kysymyksestä: miten asiakkaan palvelu saadaan yhdenmukaiseksi ja sujuvaksi koko alueella, ja miten hajautettu työyhteisö rakentaa sellaiset johtamisen, yhteistyön ja vastuunjaon käytännöt, jotka tukevat tätä tavoitetta.

2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys

Hankkeen virallinen tavoite oli tukea Pohjois- ja Itä-Lapin työllisyysaluetta siirtymisessä kohti yhtenäisiä, asiakaslähtöisiä palveluprosesseja ja yhteistä toimintakulttuuria. Toteutuksessa yhdistettiin palvelumuotoilun, prosessien sujuvoittamisen ja osallistavan fasilitoinnin menetelmiä.

Päätavoite	Mitä hankkeessa tavoiteltiin käytännössä
1. Yhtenäisten palvelumallien ja prosessien kehittäminen asiakas- ja työntekijälähtöisesti	Yhteinen näkyvyys keskeisiin asiakaspolkuihin, rooleihin ja rajapintoihin sekä kehittämistä vaativien kohtien tunnistaminen ja priorisointi.
2. Itseohjautuvuuden ja esihenkilötyön vahvistaminen muutoksessa yhdessä kehittäen	Selkeämpi käsitys päätösvallasta, prioriteeteista ja vastuista sekä arjen rakenteet, jotka tukevat palautetta, oppimista ja työn sujuvuutta.
3. Henkilöstön yhteistyön vahvistaminen hajautetussa organisaatiossa	Yhteiset palaveri-, tiedonkulku- ja yhteistyökäytännöt, vastuiden näkyväksi tekeminen sekä yhteisöllisyyttä vahvistavat konkreettiset toimintatavat.

Kohdeorganisaatiolle hankkeen merkitys oli erityisesti siinä, että uuden organisaation yhteisiä käytäntöjä pystyttiin rakentamaan samanaikaisesti sekä asiakastyön että työyhteisön näkökulmasta. Palveluprosessien kehittäminen ei jäänyt erilliseksi kuvaamistyöksi, vaan se kytkettiin työn priorisointiin, rooleihin, päätöksentekoon, yhteistyöhön ja tiedonkulkuun.

Asiantuntijatyön näkökulmasta uutuusarvo syntyi eri osaamisalueiden yhdistämisestä samaan kehittämisprosessiin. Valmennustalo Virta Oy ja Briljantit Oy rakensivat yhteisen toteutusmallin, jossa työyhteisön toimintatapojen kehittäminen ja palveluprosessien muotoilu etenivät rinnakkain. Palvelumuotoilun menetelmäosaamista hyödynnettiin palvelupolkutyöskentelyn käynnistämisen ja yhteisen työskentelytavan tukena. Hankkeen varsinainen palveluprosessien kehittäminen toteutettiin henkilöstön osallistavana yhteiskehittämisenä.

3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuoliset asiantuntijat

Hankkeessa ei tuotettu tutkimusta, vaan siinä sovellettiin olemassa olevaa tutkimustietoa käytännön kehittämistyön tukena. Tutkimustietoa käytettiin suunnittelun ja yhteiskehittämisen perustana erityisesti kolmessa kohdassa: uuden työllisyysalueen toimintaympäristön ja kuntarajapintojen jäsentämisessä, itseohjautuvuuden edellytysten tarkastelussa sekä palveluprosessien asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Tutkimustieto muutettiin käytännön työskentelyssä kysymyksiksi, rakenteiksi ja yhteisiksi toimintatavoiksi, joita henkilöstö sovelsi omaan arkeensa.

Tutkimustausta	Soveltaminen hankkeessa
Jolkkonen, A., Kurvinen, A. & Lemponen, V. (2025). Kuntien muuttuva rooli työllisyys- ja elinkeinopalveluissa.	Tutkimusta hyödynnettiin uuden työllisyysalueen toimintaympäristön, kuntien muuttuvan roolin ja yhteistyön rajapintojen jäsentämisessä. Käytännössä tämä näkyi siinä, että yhteiskehittämisessä tarkasteltiin kuntien, työllisyysalueen ja muiden toimijoiden rooleja osana samoja palveluprosesseja.
Hyrylä, I. (2022). Työntekijöiden resilienssin merkitys yritysfuusiossa. Tampereen yliopisto.	Muutostilanteen näkökulmaa sovellettiin yhteisen suunnan, epävarmuuden käsittelyn ja työyhteisön tuen vahvistamiseen. Käytännössä tämä näkyi vaiheittaisessa yhteiskehittämisessä, jossa muutosta jäsennettiin yhdessä ja sovitut asiat vietiin konkreettisiksi toimintatavoiksi.
Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa. Aalto-yliopisto.	Tutkimuksen näkökulmaa sovellettiin erityisesti siihen, ettei itseohjautuvuutta tulkittu yksin tekemiseksi. Työskentelyssä vahvistettiin tavoitteiden, päätösvallan rajojen, prioriteettien, palautteen ja yhteisön tuen selkeyttä. Tämä näkyi esimerkiksi päätösvallan epäselvien kohtien näkyväksi tekemisessä, vastuiden tarkentamisessa ja säännöllisten esihenkilö–työntekijä-keskustelujen toimintatavassa.
Lee, S., Oh, H. Y. & Choi, J. (2021). Service Design Management and Organizational Innovation Performance. Sustainability 13(1), 4.	Palvelumuotoilun asiakaslähtöistä ja osallistavaa lähestymistapaa sovellettiin palvelupolkujen kuvaamiseen. Asiakkaan vaiheet, työntekijän toiminta ja sidosryhmien rajapinnat tarkasteltiin samassa kokonaisuudessa, minkä avulla kehittämiskohdat voitiin paikantaa palveluprosessiin ja viedä jatkotyöstöön.

3.1 Asiantuntijat

Hankkeen ulkopuolisina asiantuntijoina toimivat Sirpa Puolakka ja Teija Mykrä Valmennustalo Virta Oy:stä sekä Maria Karppinen Briljantit Oy:stä. Palvelumuotoilun menetelmätyössä ostettiin hankkeen lisäksi Palvelumuotoilu Palo Oy:n asiantuntemusta ja koulutusta palvelupolkutyöskentelyn menetelmällisenä

tukena. Palveluprosessien varsinainen yhteiskehittäminen, kuvaaminen, kehittämiskohtien tunnistaminen ja jatkotyöstö toteutettiin hankkeen henkilöstötyöskentelynä osana hyväksyttyä kehittämiskokonaisuutta.

Asiantuntijatyö jakautui siten, että Briljantit vastasi erityisesti palveluprosessien, palvelupolkujen, työn priorisoinnin ja toimintakulttuurin yhteiskehittämisestä, kun taas Valmennustalo Virta painotti itseohjautuvuutta, palautetta, yhteistyötä, palaverikäytäntöjä ja esihenkilötyön tukea. Projektia johdettiin yhteistyössä tilaajaorganisaation vastuuhenkilöiden kanssa.

4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke eteni vaiheittain. Toteutuksen peruslogiikka säilyi koko hankkeen ajan samana: ensin rakennettiin yhteinen ymmärrys muutoksen tarpeista, sen jälkeen tehtiin palveluprosessit ja kehittämiskohdat näkyviksi, tämän jälkeen työstettiin yhteistyön ja toimintakulttuurin rakenteita ja lopuksi valittuja asioita vietiin vastuiksi, ensimmäisiksi askeliksi ja seurantaan.

4.1 Käynnistäminen ja yhteisen suunnan rakentaminen

Projektiryhmä käynnisti työn tammikuussa 2026. Koko henkilöstön yhteinen aloitustilaisuus järjestettiin 30.1.2026. Siinä avattiin uuden työllisyysalueen toimintaympäristöä, hankkeen tavoitteita ja etenemistä sekä työstettiin itseohjautuvuuteen ja palveluprosessien kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Henkilöstölle tehtiin näkyväksi, että hankkeen tavoitteena ei ollut tuottaa irrallisia ratkaisuja, vaan rakentaa yhteinen toimintatapa koko alueelle.

Jo alkuvaiheessa tunnistettiin toistuvia teemoja: päätösvallan epäselvät rajat joissakin tilanteissa, vastuiden ja tehtävänkuvien selkeyden tarve, tiedonkulun ja palaverien vaihtelevat käytännöt, yhteisten pelisääntöjen puute sekä tarve vahvistaa työnantaja-asiakkaiden roolia ja kuntien kytkeytymistä työllisyysalueen kokonaisuuteen.

4.2 Palveluprosessien ja asiakaspolkujen yhteiskehittäminen

Palveluprosessien työ (service blueprint) käynnistettiin helmikuussa yhteisen menetelmällisen perustan rakentamisella. Sen jälkeen varsinainen kehittämistyö toteutettiin henkilöstön pienryhmissä. Työskentelyssä kuvattiin asiakkaan etenemistä, henkilöstön toimintaa, sidosryhmien rooleja ja palvelun keskeisiä rajapintoja. Työskentelyn tavoite oli muodostaa yhteinen, käytännössä hyödynnettävä tapa tarkastella palvelua asiakkaan ja työn tekemisen näkökulmista.

Helmi-maaliskuun työskentelyn aikana palvelupolkukuvauksia tarkennettiin vaihe vaiheelta. Tavoitteena oli keskitason kuvaus (service blueprint), joka antaa yhteisen kokonaiskuvan ilman tarpeetonta ohjetason yksityiskohtaisuutta. Samalla tunnistettiin kohtia, joissa asiakas odottaa, tieto ei kulje, vastuu on epäselvä tai työntekijälle syntyy tarpeetonta työtä. Näin palvelupolkukuvaus toimi sekä yhteisen kielen että kehittämistarpeiden näkyväksi tekemisen välineenä.

Maaliskuun lopussa päivitettyihin kuvauksiin sisältyivät henkilöasiakkaan alkuvaiheen ohjautuminen, henkilöasiakkaan peruspolku, osaamisen kehittäminen, työkokeilu, työvoimakoulutus, työkyvyn selvittäminen, kotoutumispalvelut sekä yritysten rekrytointipalvelujen yleinen polku. Kuvauksia vietiin sähköiseen muotoon ja niiden avulla tunnistettiin kehittämistä vaativia kohtia, vastuita ja rajapintoja.

Palvelupolkutyön periaate

Kuvauksia ei tehty dokumentoinnin vuoksi. Niiden tarkoitus oli luoda yhteinen ymmärrys siitä, miten palvelu etenee, kuka tekee mitä, missä rajapinnat sijaitsevat ja missä kohdissa palvelun sujuvuutta tai yhdenvertaisuutta on tarpeen parantaa. Palvelupolku-pohjille nimettiin vastuulliset koordinaattorit, jotka jatkavat kuvausten ylläpitoa ja jatkokehittämistä hankkeen jälkeen.

4.3 Priorisointi ja yhteistyön suuntaaminen

Keväällä yhteiskehittämisessä siirryttiin prosessien kuvaamisesta yhä selkeämmin toiminnan priorisointiin. Kumppaneilta kootut näkemykset nostivat esiin muun muassa työnantajayhteistyön, koulutus- ja

työllisyyspalvelujen paremman kohtaannon, palvelujen tunnettuuden sekä kunnan ja työllisyysalueen rajapintojen selkeyden.

Työskentelyn arvo oli siinä, että yleinen keskustelu resurssien riittävyydestä muutettiin näkyviksi valinnoiksi: mitä kannattaa tehdä, mistä voidaan luopua ja missä organisaation johto tarvitsee yhteisen linjauksen. Tämä loi pohjaa myöhemmälle vastuiden ja palvelun painotusten täsmentämiselle.

4.4 Työyhteisön yhteistyö, palaute ja yhteiset toimintatavat

Työyhteisön kehittämistyössä keskityttiin arjen rakenteisiin, joilla hajautettu organisaatio pysyy toiminnallisesti yhtenäisenä. Keväällä käsiteltiin palaverien tarkoitusta ja tehokkuutta, tasapuolista osallistumista, tiedonkulkua, palautetta ja onnistumisten näkyväksi tekemistä.

Palautteen osalta tavoitteena oli siirtää huomio yksittäisistä palautetilanteista jatkuvaan oppimiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Syksyyn mennessä käytössä oli anonyymi palautekanava Teamsissa, ja esihenkilön ja työntekijän välisille säännöllisille lyhyille keskusteluille oli rakennettu toimintatapa.

4.5 Esihenkilötyön tukeminen

Esihenkilötyön tukemisessa keskityttiin niihin arjen johtamisen asioihin, joissa työyhteisö kertoi tarvitsevansa johdon tukea. Käsiteltävät teemat nousivat esiin heti projektin alkuvaiheessa ja myöhemmin hankkeen edetessä: epäselvät työn tavoitteet, päätösvallan epäselvät rajat joissakin tilanteissa, vastuiden ja tehtävänkuvien selkeyden tarve, tiedonkulun ja palaverikäytänteiden kehittämisen tarve sekä palautteen vähäisyys.

Esihenkilöiden työpajoissa selkiytettiin työn strategisia painopisteitä Pohjois- ja Itä-Lapin työllisyysalueella ja päädyttiin linjaukseen, että työnantaja-asiakkaisiin tulee panostaa aiempaa enemmän. Tämän pohjalta esihenkilöt kävivät henkilökohtaiset kehityskeskustelut johdettaviensa kanssa, joissa työn tavoitteita sekä tehtävänkuvia ja vastuita selkiytettiin.

Työskentelyssä korostui arjen tekeminen ja sen seuraaminen. Esihenkilöt asettivat jokaisen työpajan päätteeksi oman henkilökohtaisen välitehtävän, jonka toteuttivat seuraavaan työpajaan mennessä. Hankkeen aikana esihenkilöt käynnistivät säännölliset, henkilökohtaiset valmennusvartti-keskustelut johdettaviensa kanssa, ottivat käyttöön palautekanavan, selkiyttivät esihenkilöiden keskinäistä työnjakoa ja edelleen delegoitavia tehtäviä, kuuntelivat herkällä korvalla henkilöstön kehittämisehdotuksia sekä tukivat omalta osaltaan niiden toimeenpanoa.

4.6 Yhteinen toimintakulttuuri ja vastuiden näkyväksi tekeminen

Hajautetun organisaation yhteistä toimintakulttuuria työstettiin kysymällä, mitä organisaatiossa halutaan vahvistaa, mistä tavoista halutaan luopua ja millaiset konkreettiset teot rakentavat luottamusta myös silloin, kun ihmiset työskentelevät eri paikkakunnilla. Yhteinen keskustelu vietiin kulttuurin yleisistä arvoista arjen käyttäytymiseen.

Vastuiden osalta keskustelu toi esiin erityisesti sijaisuudet, lisävastuiden jakautumisen, osa-aikaisuuden ja verkostotyön vaikutukset asiakastyön kuormaan sekä tarpeen tehdä vastuualueet näkyviksi. Osaamisen ja vastuiden näkyväksi tekemisen tueksi koottiin työyhteisön osaamis- ja vastuukarttaa, jonka tarkoitus on helpottaa avun löytämistä, työnjakoa ja osaamisen jakamista.

5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tulokset muodostuvat useista toisiaan tukevista tuotoksista ja käyttöönoton askelista palveluprosesseissa, yhteistyön rakenteissa ja työyhteisön arjen käytännöissä.

Tässä raportissa erotetaan toisistaan

1) hankkeessa syntyneet tuotokset ja sovitut toimintatavat,

2) niiden käyttöönotto hankkeen aikana sekä

3) vaikutukset, joita voidaan arvioida luotettavasti vasta pidemmällä aikavälillä.

Alla kuvataan ensisijaisesti todennettavat tuotokset ja käyttöönoton eteneminen.

Tavoite	Keskeiset tulokset ja syntynyt hyöty
Yhtenäiset palvelumallit ja prosessit	Keskeisiä henkilö- ja työnantaja-asiakkaiden palvelupolkuja kuvattiin yhteisellä rakenteella. Työntekijöiden roolit, sidosryhmien rajapinnat ja kehittämistä vaativat kohdat tehtiin näkyviksi. Kuvaukset muodostavat yhteisen pohjan yhdenmukaistamiselle, perehdytykselle ja jatkokehittämiselle. Vaikutus palvelun yhdenvertaisuuteen arvioidaan käyttöönoton jälkeen.
Itseohjautuvuus ja esihenkilötyö	Päätösvallan, prioriteettien ja vastuiden epäselviä kohtia tehtiin näkyviksi. Hankkeessa sovittiin palautetta ja säännöllisiä esihenkilö–työntekijä-keskusteluja tukevia toimintatapoja. Nämä ovat konkreettisia rakenteita, joiden vaikutus itseohjautuvuuteen ja työn sujuvuuteen arvioidaan henkilöstön loppuarvioinnissa ja myöhemmässä seurannassa.
Yhteistyö hajautetussa organisaatiossa	Palaverien muistio- ja asialistakäytäntöjä yhtenäistettiin, tiedon jakamista koottiin Teamsiin, yhteisöllisyyden konkreettiset teot priorisoitiin ja osaamisen sekä vastuiden näkyväksi tekeminen käynnistettiin. Käytännöt luovat edellytyksiä tiedon saatavuuden ja yhteistyön vahvistumiselle.
Toimeenpano ja jatkuvuus	Useille kehittämiskohteille nimettiin omistajuus, ensimmäinen askel ja seurannan paikka. Näin hankkeen tuotoksia siirrettiin jo hankkeen aikana osaksi arjen rakenteita. Pysyvyys ja vaikutukset voidaan todentaa vasta myöhemmässä seurannassa.

5.1 Palveluprosessien näkyvyys ja yhdenmukaisuus

Palvelupolkukuvaukset loivat yhteisen kielen palvelujen etenemiselle. Kun asiakkaan vaiheet, henkilöstön työ ja sidosryhmien roolit asetettiin samaan näkymään, pystyttiin tunnistamaan päällekkäistä työtä sekä kohtia, joissa asiakas tai työntekijä joutuu odottamaan, etsimään tietoa tai selvittämään vastuuta. Kuvaukset luovat edellytyksiä palvelun yhdenmukaisuuden vahvistamiselle eri paikkakunnilla ja tarjoavat

yhteisen pohjan perehdytykselle ja jatkokehittämiselle. Varsinainen vaikutus palvelun yhdenvertaisuuteen arvioidaan käyttöönoton ja henkilöstön loppuarvioinnin perusteella.

5.2 Priorisointi ja työn tarkoituksenmukaisempi kohdentaminen

Hankkeen aikana syntyi yhteinen ja aiempaa näkyvämpi keskustelu siitä, mihin rajallista työaikaa kannattaa suunnata. Henkilöstö tunnisti tarpeen vähentää sellaisia toistuvia toimintatapoja, joiden lisäarvo asiakkaan etenemiselle on vähäinen, ja vahvistaa työnantajayhteistyötä, työmahdollisuuksien löytämistä, tarkoituksenmukaista asiakastyötä ja kumppanuuksia. Hankkeen konkreettisena tuloksena nämä painotukset tehtiin näkyviksi ja niitä vietiin yhteisiksi linjauksiksi. Pidemmän aikavälin vaikutus työn kohdentumiseen arvioidaan hankkeen jälkeen.

5.3 Henkilöstön loppuarviointi

Hankkeen loppukyselyyn vastasi 20 henkilöstön jäsentä. Tuloksia tarkasteltiin suhteessa hankkeen kolmeen päätavoitteeseen: yhtenäisten palvelumallien ja prosessien kehittämiseen asiakas- ja työntekijälähtöisesti, itseohjautuvuuden ja esihenkilötyön vahvistamiseen muutoksessa yhdessä kehittäen sekä henkilöstön yhteistyön vahvistamiseen hajautetussa organisaatiossa.

Tulosten perusteella hankkeen vahvin vaikutus näkyy henkilöstön yhteistyön vahvistumisessa. Vastaajista **80 prosenttia arvioi sisäisen yhteistyön vahvistuneen vähintään jonkin verran ja puolet koki sen vahvistuneen paljon**. Avovastauksissa kehitystä kuvattiin toisten työn parempana tuntemisena, matalampana yhteydenottokynnyksenä sekä avoimempana keskusteluna. Tämä on merkittävä tulos hajautetussa organisaatiossa, jossa yhteisten toimintatapojen rakentuminen edellyttää myös yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen vahvistumista.

Ensimmäiseen tavoitteeseen, yhtenäisten palvelumallien ja prosessien kehittämiseen, liittyvät tulokset ovat myös myönteisiä. Palvelupolkujen kehittämisen kautta asiakkaan etenemistä, työntekijöiden tehtäviä ja eri toimijoiden rooleja on tehty näkyviksi. Samalla henkilöstölle on vahvistunut osaaminen, jonka avulla palveluprosesseja voidaan jatkossa tarkastella ja kehittää systemaattisesti myös hankkeen jälkeen. Palvelupolkujen kuvaaminen oli hankkeessa nimenomaan keino selkeyttää työprosesseja, yhteistä kieltä, rooleja, vastuita ja yhdenmukaisia toimintatapoja.

Toiseen tavoitteeseen, itseohjautuvuuden ja esihenkilötyön vahvistamiseen, liittyvät tulokset ovat osin myönteisiä mutta samalla keskeneräisyyttä osoittavia. Esihenkilötyön koettiin tukevan yhteisiä toimintatapoja aiempaa paremmin. Yhteisen vastuun työn sujumisesta koettiin myös vahvistuneen. Sen sijaan oman päätösvallan ja asioiden itsenäisen edistämisen selkiytyminen jäi matalammalle tasolle. Tämä kertoo siitä, että hankkeessa on saatu aikaan kehitystä yhteisen vastuun ja toimintatapojen tasolla, mutta päätösvallan rajat, vastuut ja toimivallan käytännöt tarvitsevat edelleen selkiyttämistä.

Henkilöstö nosti syksyn työskentelyssä keskeiseksi tarpeeksi vastuiden tasaisemman jakautumisen sekä vastuualueiden ja työtehtävien selkeyden. Loppukysely vahvistaa, että tätä kehittämistyötä on perusteltua jatkaa myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeen työskentelytavoista hyödyllisimmäksi koettiin yhteinen keskustelu. Sen valitsi 80 prosenttia vastaajista. Myös sisäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen sekä osaamisen ja vastuiden näkyväksi tekeminen nousivat keskeisiksi hyödyiksi. Tulokset osoittavat, että hankkeen merkitys ei ole ollut vain uusien kuvausten ja yhteisten toimintatapojen tuottamisessa, vaan myös siinä, että

organisaatiolle on syntynyt rakenne yhteisten asioiden käsittelylle, näkökulmien jakamiselle ja käytäntöjen yhteiselle kehittämiselle.

Konkreettisten muutosten osalta tulos on rohkaiseva mutta realistinen. Kolme neljästä vastaajasta tunnisti hankkeen seurauksena joko jo toteutuneita konkreettisia muutoksia tai parhaillaan käynnissä olevan muutoksen. Avovastauksissa tällaisina muutoksina kuvattiin muun muassa palaverikäytäntöjen selkeytymistä, palautekäytäntöjen kehittymistä, osaamisen ja vastuiden näkyväksi tekemistä sekä avoimempaa keskustelua. Hankkeen aikana yhteisiä käytäntöjä vietiin myös käytäntöön esimerkiksi palaverimuistioiden, yhteisten asialistojen ja Teamsiin koottavan tiedon avulla.

Selkein jatkokehittämisen tarve liittyy kuntien ja työllisyysalueen välisen yhteistyön ja odotusten selkiyttämiseen. Tulosta voidaan pitää johdonmukaisena suhteessa hankkeen lähtötilanteeseen, jossa kuntien roolien ja yhteistyökäytäntöjen todettiin olevan vielä vakiintumattomia. Hankkeen aikana sisäistä toimintaa ja yhteisiä käytäntöjä saatiin vahvistettua, mutta kuntien ja työllisyysalueen välisten rajapintojen kehittäminen jää selvästi jatkotyön kohteeksi. Hankkeen jälkeiseen aikaan syksylle 2026 on jo sovittu toisen kuntarajapintoihin erikoistuneen konsultin kanssa jatkotyöpajoja teemojen syventämiseksi.

Kokonaisuutena loppukysely osoittaa, että hankkeen päätavoitteissa on edetty, mutta eri osa-alueilla eri vahvuisesti. Vahvin kehitys näkyy henkilöstön yhteistyössä, yhteisessä keskustelussa ja yhteisten toimintatapojen rakentumisessa. Palveluprosesseja ja palvelupolkuja on tehty näkyviksi ja niiden kehittämiseen on syntynyt yhteistä osaamista. Itseohjautuvuuden ja esihenkilötyön osalta kehitys on käynnistynyt, mutta päätösvallan, vastuiden ja yhteisten johtamiskäytäntöjen selkiyttäminen edellyttää jatkoa. Kuntayhteistyön rakenteissa puolestaan on edelleen selkeä kehittämistarve.

Tuloksia voidaan siten tulkita niin, että hanke on onnistunut erityisesti yhteisen kehittämisen käynnistämisessä, toimintatapojen näkyväksi tekemisessä ja yhteistyön vahvistamisessa. Samalla loppukysely antaa selkeän suunnan jatkokehittämiselle: seuraavassa vaiheessa painopistettä on perusteltua siirtää sovittujen käytäntöjen vakiinnuttamiseen, vastuiden ja päätösvallan edelleen selkiyttämiseen sekä kuntien ja työllisyysalueen yhteistyörakenteiden vahvistamiseen.

6 Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet

Hankkeen toteutuslogiikan ydin oli yhdistää samaan kehittämiskokonaisuuteen asiakkaan palveluprosessit ja työyhteisön tapa toimia. Palvelupolkujen kuvaaminen teki näkyväksi palvelun rakenteita, ja niiden rinnalla käsiteltiin päätösvaltaa, vastuuta, tiedonkulkua, palautetta ja yhteistyötä. Näin palveluprosessien kehittäminen kytkeytyi suoraan työn arjen rakenteisiin eikä jäänyt erilliseksi arjesta irralliseksi dokumentointityöksi.

Työskentely oli laajasti osallistavaa ja vaiheittaista. Henkilöstö ei ainoastaan tunnistanut kehittämistarpeita, vaan niitä vietiin priorisointiin, yhteisiin linjauksiin ja toimeenpanosuunnitelmiin. Syksyn työskentelyssä valituille kehittämiskohteille sovittiin omistajuutta, ensimmäisiä askelia ja seurantaa. Tämä rakentaa jatkuvuudelle käytännön rakenteen, mutta pysyvyys voidaan todentaa vasta hankkeen jälkeisessä toiminnassa.

Jatkossa keskeisiä tehtäviä ovat mm. palvelupolkukuvausten ylläpito, palvelujen priorisoinnin ja asiakasryhmittelyn jatkotyö, vastuiden ja sijaisuuksien selkiyttäminen, osaamis- ja vastuukartan hyödyntäminen, palautekäytäntöjen seuranta sekä mestari-kisälli-mallin ja yhteisten kohtaamisten toteuttaminen. Lisäksi kumppanirajapintoja on tarpeen selkeyttää edelleen erityisesti kuntien elinvoimapalvelujen, koulutustoimijoiden ja työnantajapalvelujen näkökulmasta.

Kaikkiin kolmeen päätavoitteeseen on syntynyt konkreettisia tuotoksia, yhteisiä toimintatapoja ja toimeenpanon askelia. Vaikutuksia palvelujen yhdenvertaisuuteen, työn sujuvuuteen, yhteistyöhön ja itseohjautuvuuteen ei tulkita tässä vaiheessa lopullisiksi ilman loppuarvioinnin ja myöhemmän seurannan tukea.

7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen viestintä kytkettiin osaksi yhteiskehittämistä. Henkilöstölle viestittiin hankkeen tavoitteista, etenemisestä, seuraavista työvaiheista ja syntyneistä ratkaisuista yhteisissä tilaisuuksissa sekä sille perustetulle Teams-ympäristössä. Hankkeessa syntyneitä koonteja ja toimintatapoja hyödynnettiin seuraavissa työvaiheissa, jolloin viestintä ei jäänyt erilliseksi tiedottamiseksi vaan tuki kehittämisen jatkuvuutta.

Hankkeen tulokset ovat sovellettavissa laajasti suomalaisessa työelämässä, koska vastaava tilanne on monella uudella työllisyysalueella ja muussa verkostomaisessa julkisessa organisaatiossa: toimintaa tuotetaan usean kunnan tai yksikön yhteistyönä, henkilöstö työskentelee hajautetusti ja samalla tarvitaan sekä yhdenmukaisia palveluprosesseja että paikallista harkintaa.

Testattu ja dokumentoitu kehittämisprosessi
1. Yhteinen tavoite ja toimintaympäristön jäsentäminen: sovitaan, mitä työelämän ongelmaa ratkaistaan ja miksi se on tärkeä. Tuotos: yhteinen tavoite ja rajaus.

2. Keskeisten palveluprosessien näkyväksi tekeminen: kuvataan asiakkaan eteneminen, työn tekeminen, vastuut ja rajapinnat riittävällä tarkkuudella. Tuotos: yhteinen palvelupolku tai prosessikuvaus.

3. Kehittämiskohtien tunnistaminen ja priorisointi: paikannetaan epäselvyydet, odotus, päällekkäinen työ ja tiedonkulun katkokset sekä valitaan tärkeimmät kehittämiskohteet. Tuotos: priorisoitu kehittämislista.

4. Työn, vastuiden ja yhteistyörakenteiden täsmentäminen: kytketään prosessin kehittäminen päätösvaltaan, työnjakoon, palaveri- ja tiedonkulkukäytäntöihin sekä tarvittavaan esihenkilötukeen. Tuotos: yhteiset toimintatavat ja vastuut.

5. Toimeenpano: määritellään jokaiselle valitulle kehittämiskohteelle konkreettinen ensimmäinen askel, vastuuhenkilö ja arjen rakenne, johon uusi tapa kiinnitetään. Tuotos: toimeenpanosuunnitelma.

6. Seuranta ja jatkuva parantaminen: sovitaan, milloin toteutumista arvioidaan, mitä palautetta kerätään ja miten toimintatapaa muutetaan kokemusten perusteella. Tuotos: seurantatapa ja jatkuvan kehittämisen sykli.

Mallin yleinen hyödynnettävyys perustuu etenemislogiikkaan, ei yksittäisiin työkaluihin. Mallia voidaan soveltaa työllisyysalueilla, kunnissa, hyvinvointialueilla ja muissa hajautetuissa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa palveluprosessien yhtenäistäminen edellyttää samanaikaisesti työnjaon, päätöksenteon ja yhteistyön kehittämistä.

Hankkeen uutuusarvo ei perustu yksittäiseen menetelmään tai tavanomaisen arjen käytännön uudistamiseen. Hankkeessa rakennettiin vaiheittainen kehittämisprosessi, jossa palveluprosessien näkyväksi tekeminen, itseohjautuvuuden edellytykset, johtamisen rakenteet ja yhteinen toimintakulttuuri käsiteltiin toisiinsa kytkeytyvinä kysymyksinä. Kun asiakkaan polku ja henkilöstön arki tarkastellaan rinnakkain, prosessien sujuvuuteen liittyvät kysymykset voidaan yhdistää vastuisiin, päätöksentekoon ja yhteistyöhön.

Hankkeen ulkoinen tulosviestintä toteutetaan hankkeen päätyttyä julkaisemalla julkinen loppuraportti ja yleisesti hyödynnettävä kehittämismalli. Tuloksista viestitään tilaajaorganisaation ja asiantuntijoiden viestintäkanavissa.

8 Yhteystiedot

Taho	Yhteyshenkilö ja yhteystiedot
Pohjois- ja Itä-Lapin työllisyysalue / Sodankylän kunta	Kaija Kukkola, työllisyysaluepäällikkö. kaija.kukkola@sodankyla.fi Jäämerentie 1, 99600 Sodankylä.
Valmennustalo Virta Oy	Sirpa Puolakka. sirpa.puolakka@valmennustalovirta.fi. Torikatu 52 A 11, 90100 Oulu.
Briljantit Oy	Maria Karppinen. maria.karppinen@briljantit.fi. Leppiojantie 19, 91800 Tyrnävä.

9 Lähteet

Jolkkonen, A., Kurvinen, A. & Lemponen, V. (2025). Kuntien muuttuva rooli työllisyys- ja elinkeinopalveluissa. Kunnallisalan kehittämissäätiö. https://kaks.fi/julkaisut/kuntien-muuttuva-rooli-tyollisyys-ja-elinkeinopalveluissa/

Hyrylä, I. (2022). Työntekijöiden resilienssin merkitys yritysfuusiossa. Tampereen yliopisto.

Martela, F., Hakanen, J. J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto-yliopisto. https://research.aalto.fi/fi/publications/itseohjautuvuus-ja-ty%C3%B6n-imu-suomessa-onko-itseohjautuvuus-ty%C3%B6hyvi/

Lee, S., Oh, H. Y. & Choi, J. (2021). Service Design Management and Organizational Innovation Performance. Sustainability, 13(1), 4. https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/4