



## **Oppisopimusopintojen kehittäminen liikuntapaikkojen hoidossa**

Ditte Reinlund

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja YAMK

Liikuntajohtaminen

Opinnäytetyöraportti

2023

|   |
|---|
| <b>Tekijä</b><br>Ditte Reinlund   |
| <b>Tutkinto</b><br>Liikunnanohjaaja (YAMK)  |
| <b>Opinnäytetyön nimi</b><br>Oppisopimusopintojen kehittäminen liikuntapaikkojen hoidossa   |
| <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>53 + 5  |
| <p>Liikuntapaikoilla on tärkeä yhteiskunnallinen merkitys; yhtä tärkeitä ovat myös liikuntapaikkojen rakentaminen sekä niiden hoitaminen. Helsingin kaupungin kulttuuri- ja vapaa ajan toimialan liikuntapalvelukokonaisuus on kouluttanut jo 25 vuoden ajan liikuntapaikka-alan ammattilaisia oppisopimuksella, ja on työllistänyt vakinaisesti melkein jokaisen oppisopimuksella kouluttamansa liikuntapaikkojen hoitajan.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö Helsingin kaupungin kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan toteuttaman liikuntapaikka-alan oppisopimuskoulutuksen prosessin tutkimiseen ja toiminnan kehittämiseen liittyen.</p> <p>Tavoitteena oli palvelumuotoilun keinoin selvittää, miten oppisopimuskoulutusta voitaisiin kehittää opiskelijalähtöisesti siten, että niin Helsingin kaupunki, kuin oppisopimusopiskelija hyötyisivät oppisopimuksesta mahdollisimman paljon. Opinnäytetyössä tarkasteltiin oppisopimusprosessia, ideoitiin ja testattiin uusia toimintatapoja, ja toteutettiin vuoden 2022 syksystä vuoden 2023 syksyyn. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee oppisopimusopintoja, liikuntapaikka-alaa, osaamisen johtamista ja kehittämistä sekä palvelumuotoilua. Aihe rajattiin käsittelemään juuri Helsingin kaupungin liikuntapalvelukokonaisuuden järjestämiin oppisopimusopintoihin, sillä edellytykset työssä oppimiselle ovat kaupunkiorganisaatiossa ainutlaatuiset.</p> <p>Palvelumuotoiluprosessi sisälsi ryhmä- ja asiantuntijahaastatteluja, sidosryhmäkartan, Business Model Canvasin ja palvelupolun muodostamisen, ideointipajan järjestämisen, sekä ideoiden perusteella tehtyjen muutosehdotusten testauksen laadullisen kyselyn muodossa. Testauksen tulosten perusteella luotiin kaksi kehittämis ehdotusta Helsingin kaupungin liikuntapalvelukokonaisuudelle, jotka toteutuessaan tukevat oppisopimusopiskelijan opintoja sekä varmistavat oppisopimustoimintojen laadun ja jatkuvuuden tulevaisuudessa. Nämä kehittämis ehdotukset ovat oppisopimustiimin muodostaminen sekä oppisopimusopintojen kehittäminen ja seuranta osaamisen johtamisen ja kehittämisen periaattein.</p> |
| <b>Asiasanat</b><br>Liikuntapaikat, oppisopimus, työelämässä oppiminen, osaaminen, palvelumuotoilu  |

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 2     | Liikuntapaikka-alan ammatti .....                                      | 4  |
| 2.1   | Liikuntapaikka-alan ammattitutkinto.....                               | 4  |
| 2.2   | Liikuntapaikkojenhoitajan ammatti ja osaamistarpeet .....              | 5  |
| 2.3   | Helsingin kaupungin liikuntapalvelut.....                              | 6  |
| 2.4   | Liikuntapaikkojenhoitajan työnkuva Helsingin kaupungilla .....         | 7  |
| 3     | Oppisopimusopiskelu ja työssä oppiminen .....                          | 10 |
| 3.1   | Oppisopimusopiskelu .....  | 10 |
| 3.2   | Työelämässä tapahtuva oppiminen .....                                  | 12 |
| 3.3   | Oppiva organisaatio .....  | 14 |
| 3.4   | Osaamisen johtaminen ja kehittäminen .....                             | 14 |
| 4     | Kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät .....                          | 18 |
| 4.1   | Tausta ja tavoitteet.....  | 18 |
| 4.2   | Menetelmät ja vaiheet .....  | 21 |
| 4.3   | Toteutus.....  | 24 |
| 4.3.1 | Sidosryhmäkartta.....  | 26 |
| 4.3.2 | Haastattelut.....  | 28 |
| 4.3.3 | Business Model Canvas.....   | 34 |
| 4.3.4 | Palvelupolku .....   | 35 |
| 4.3.5 | Tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset.....                            | 39 |
| 4.3.6 | Ideapaja.....  | 39 |
| 5     | Kehittämistyön tulokset.....   | 45 |
| 5.1   | Kehittämisehdotus: Oppisopimustiimin muodostaminen .....               | 45 |
| 5.2   | Kehittämisehdotus: Oppisopimustoiminnan kehittäminen ja seuranta ..... | 47 |
| 6     | Pohdinta .....   | 50 |
|       | Lähteet.....   | 54 |
|       | Liitteet .....   | 59 |
|       | Liite 1. Oppisopimuksen palvelupolku.....                              | 59 |
|       | Liite 2. Oppisopimuksen Business Model Canvas .....                    | 60 |
|       | Liite 3. Ideapajan PPT-materiaali.....                                 | 61 |
|       | Liite 4. Käsikirjoitukset 1 ja 2 .....                                 | 62 |

# 1 Johdanto

Liikuntapaikoilla on tärkeä yhteiskunnallinen merkitys; yhtä tärkeitä ovat myös liikuntapaikkojen rakentaminen sekä niiden hoitaminen. Liikuntapalvelujen sekä liikuntapaikkojen toiminta perustuu liikuntalakiin. (Opintopolku 2023)

Helsingin alueella on yhteensä noin 2 500 julkisessa käytössä olevaa liikuntapaikkaa valtakunnallisen liikuntapaikkojen paikkatietokannan (LIPAS) tyyppikoodiluokittelun mukaisesti (STT info 2020.) Helsingin kaupunki ylläpitää niistä yli 1 800 liikuntapaikkaa (STT info 2020), joista kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntapalvelukokonaisuus ylläpitää 800 (Helsingin kaupunki 2023c.) Liikuntapaikkoja ylläpitävät UPA, eli ulkoilupalvelut, sekä LIPA, eli liikuntapaikkapalvelut (Helsingin kaupunki 2023c.) Liikuntapaikkojen ylläpito työllistää noin 240 liikuntapaikkojen hoitajaa (Helsingin kaupunki 2023b.)

Helsingin kaupungin kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntapalvelukokonaisuus on kouluttanut oppisopimuksella liikuntapaikka-alan ammattilaisia vuodesta 1997, ja on työllistänyt vakinaisesti vuosien mittaan noin 100 kyseisen ammattitutkinnon suorittanutta henkilöä. Oppisopimuksesta vastaava taho tai työryhmä ja oppisopimusopintoihin liittyvät prosessit sekä toimintatavat ovat vaihdelleet suuresti vuosien mittaan. Tähän vaihteluun ovat vaikuttaneet muun muassa kaupunkitasoiset organisaatiomuutokset ja Opetushallituksen asettamat vaatimukset koulutukselle. Näistä haasteista huolimatta on liikuntapalvelukokonaisuudessa kuitenkin pystytty kouluttamaan tasaisin väliajoin uusia, päteviä liikuntapaikkojen hoitajia vastaamaan kaupungin alati pahenevaan työntekijäpulaan.

Oppisopimusopiskelijat pääsevät opintojensa aikana oppimaan ammatillisia taitoja lukuisissa eri Helsingin kaupungin liikuntapalvelukokonaisuuden toimipisteissä ja työtehtävissä. He kohtaavat myös yhtä monta eri opetustyyliä työssä oppimisen aikana, sillä jokainen toimipiste on ainutlaatuinen niin työyhteisöltään, ympäristöltään, kuin toimintatavoiltaan. Monipuolinen liikunnan olosuhteiden tarjonta, sekä teoriaopintojen kanssa hyvin yhteensovitetut työssä oppimisen jaksot niissä, mahdollistavat tehokkaan ammatillisen kehittymisen. Tällä tavalla oppisopimusopiskelija saattaa löytää itseään kiinnostavan työympäristön tai liikunnan olosuhteen jo opintojen alkuvaiheessa.

Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu nimenomaan Helsingin kaupungin liikuntapalvelukokonaisuuden oppisopimusprosessin kehittämiseen. Liikuntapaikka-alan opinnot voi oppisopimuksen sijasta suorittaa omakustanteisesti tai vakuutusyhtiön kautta, jolloin tämä Helsingin kaupungin liikuntapalvelukokonaisuuden oppisopimusprosessi ei päde heihin.

Liikuntapalvelut-termi viittaa tässä opinnäytetyössä Helsingin kaupungin kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntapalvelukokonaisuuteen. Työssä oppiminen toimii tässä työssä terminä ns. työharjoittelulle.

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu oppisopimusprosessia, ideoitu ja testattu uusia toimintatapoja, ja lopputulokseksi on saatu aikaan kaksi kehittämis ehdotusta Helsingin kaupungin kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntapalvelukokonaisuuden toiminnan kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla vaikuttavat vahvasti liikuntapalveluiden kohtaamat ongelmat löytää päteviä hakijoita, sekä rekrytoida ja pitää etenkin nuoret, ammatissaan pätevät liikuntapaikanhoitajat työssään. Tämän lisäksi taustalla vaikuttavat opinnäytetyön tekijän kokemus liikuntapaikka-alan oppisopimusopinnoista, sekä laaja työkokemus liikuntapaikkojenhoitajana Helsingin kaupungilla. Oppisopimuksen toiminnan kehittämisessä on pidetty tärkeänä sitä, että oppisopimusprosessia parannettaisiin juuri opiskelijan näkökulmasta. Liikuntapaikka-alan koulutuksia ei ole tutkittu, joten tämä opinnäytetyö on ensimmäinen laatuaan.

Oppisopimusprosessin tutkimuksellisen kehittämisen metodiksi on valikoitunut palvelumuotoilu sekä sen tarjoamat eri visualisointi-, ideointi- ja testaustyökalut. Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheita on sovellettu Design Councilin luomasta tuplatimanttimalista, joka esitellään myöhemmin tässä opinnäytetyössä. Käsittelemällä opiskelijoita kuin minkä tahansa muun palvelun tai tuotteen käyttäjinä ja asiakkaina, pystytään palvelumuotoilun keinoin kehittämään toimintaa aidosti asiakaslähtöisesti (Isacsson et. al. 2015 s.125), toisin sanoen kehitetään oppisopimusprosessia opiskelijalähtöisesti.

Tutkimusvaiheessa on luotu mahdollisimman laaja näkemys oppisopimusopinnoista ja sen toimintoista, sekä muodostettu mahdollisimman syvä asiakasymmärrys; asiakkaina tässä kehittämistyössä ovat oppisopimusopiskelijat. Tutkimusvaiheen edetessä on käynyt ilmi, ettei Helsingin kaupungin liikuntapaikka-alan oppisopimusopiskelijoista, oppisopimustoiminnoista, toimintatavoista tai oppisopimusprosessin vaikuttavuudesta ole kerätty tietoa oikein mitenkään, vaan suuri osa tiedosta on jäänyt muutaman ydinhenkilön muistiin perustuvaksi tiedoksi. Tutkimusten pohjalta on etsitty ja löydetty tarkemmat kehittämisen kohteet; palvelupolusta, haastatteluista, sekä liiketoimintamallin visualisoinnista on havaittu eri aiheita sekä toimintatapoja, joista on muodostettu kolme tutkimusongelmaa.

Tutkimusongelmiksi ovat muodostuneet oppisopimustoimintojen organisaation puute, työvoiman saatavuusongelma, sekä työn arvostuksen puute.

Tutkimuskysymyksiksi ovat muodostuneet 1) Miten saamme enemmän hakijoita oppisopimuskoulutukseen? 2) Miten voimme parantaa liikuntapaikka-alan opintojen arvostusta omassa

organisaatiossamme? ja 3) Millä tavoin voimme motivoida opiskelijoita paremmin työllistymään ja jäämään organisaatioomme?

Tavoitteiksi ja lopputuotokseksi ovat valikoituneet palvelumuotoiluprosessin etenemisen myötä kahden kehittämis ehdotuksen muodostaminen Helsingin kaupungilla järjestettävän oppisopimusprosessin jatkuvuuden varmistamiseksi. Ensimmäinen kehittämis ehdotus on liikuntapalveluiden oman oppisopimustiimin muodostaminen; toinen kehittämis ehdotus on opiskelijoiden laadukkaamman oppimistavan suunnittelu sellaiseksi, että voidaan vastata tulevaisuuden työskentelytapoihin ja osaamistarpeisiin.

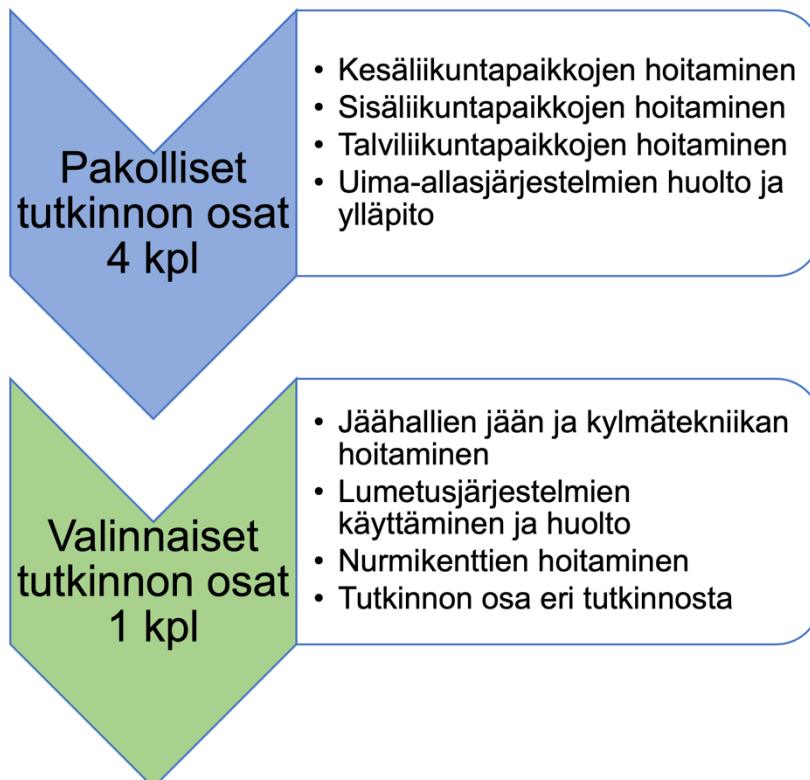
Opinnäytteessä esitellään aluksi liikuntapaikka-alaa ja sen osaamistarpeita, oppisopimusopiskelua ja siihen liittyvää prosessia Helsingin kaupungin liikuntapalveluissa, sekä esitellään osaamisen johtamisen ja kehittämisen perusteita. Tämän jälkeen esitellään kehittämistyön taustaa, tavoitteita ja menetelmiä sekä sen vaiheita. Lopuksi esitellään liikuntapalveluille muodostetut kehittämis ehdotukset sekä pohditaan niiden mahdollista vaikutusta muun muassa oppisopimusprosessiin, rekrytointihaasteisiin sekä työntekijän kiinnipitovoimaan, jos ne toteutetaan.

## 2 Liikuntapaikka-alan ammatti

### 2.1 Liikuntapaikka-alan ammattitutkinto

Liikunta-ala käsittelee laajasti eri aihealueita ja lukuisia mahdollisia koulutussuuntauksia; liikuntapaikka-ala on niistä oma suuntautumisensa. Yhteistä alalle on vaatimus opiskelijan omasta mielenkiinnosta liikuntaa sekä terveyttä ja hyvinvointia kohtaan. Liikunta-alan ammattiteissa ollaan tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa, joten riittävän terveyden ja fyysisen kunnon lisäksi tarvitaan myös hyviä vuorovaikutustaitoja. (Studentum.fi 2023)

Liikuntapaikka-alan ammattitutkinnon tutkintonimike on liikuntapaikkojen hoitaja. Tutkinnon laajuus on 150 osaamispistettä, joista 120 osaamispistettä koostuu pakollisista ja 30 osaamispistettä valinnaisista tutkinnon osista. Liikuntapaikka-alan ammattitutkinnon neljään pakolliseen tutkinnon osaan kuuluvat kesäliikuntapaikkojen hoitaminen, sisäliikuntapaikkojen hoitaminen, talviliikuntapaikkojen hoitaminen sekä uima-allasjärjestelmien huolto ja ylläpito (kuva 1.) Valinnaisen tutkinnon osan voi valita jäähallien jään ja kylmätekniikan hoitamisen, lumetusjärjestelmien käyttämisen ja huollon, tai nurmikenttien hoitamisen välillä. Näiden sijaan opintoihin on mahdollista sisällyttää tutkinnon osa ammatillisesta perustutkinnosta, toisesta ammattitutkinnosta tai erikoisammattitutkinnosta. (Opintopolku 2023)



Kuva 1. Liikuntapaikka-alan ammattitutkinnon osat (mukaillen Opintopolku 2023)

Liikuntapaikka-alan ammattitutkintoa toteuttavia oppilaitoksia ovat tällä hetkellä Suomen Urheilupuisto Vierumäellä, Kuortaneen Urheilupuisto sekä Itä-Suomen liikuntaopisto Joensuussa (Viherympäristöliitto 2023.) Ammattiin voi opiskella omarahoitteisesti, jolloin tutkinnon hinta vaihtelee 500 ja 1700 euron välillä oppilaitoksesta riippuen. Oppisopimuskoulutus on sen sijaan opiskelijalle maksutonta (Vierumäki 2023) ja tutkinnon keskimääräinen kesto on noin vuoden (Itä-Suomen liikuntaopisto 2023.)

Liikuntapaikka-alan ammattitutkinnon suorittaneen henkilön ammattitaitoon kuuluvat monipuolisesti eri liikuntapaikkojen hoito-, ylläpito- ja kunnostustehtävät, asiakaspalvelutehtävät sekä valvontatehtävät (Viherympäristöliitto 2023.) Tutkinnon suorittaneella on kyky toimia vaihtelevissa liikuntaolosuhteiden toimintaympäristöissä eri vuodenaikoina ja suunnitella työtehtäviä. Tämän lisäksi hänellä on tarvittava osaaminen eri työkoneiden ja laitteiden turvalliseen ja tarkoituksenomaiseen käyttöön sekä huoltoon. Hän tuntee myös tärkeimpien liikuntalajien vaatimukset suorituspaikoille, osaa käyttää LVI- ja informaatiotekniikkaa olosuhteiden vaatimusten mukaisesti sekä lajikohtaisten pintojen, alustojen, valaistuksen ja tarvikkeiden käytön sekä huollon. Tutkinnon suorittaneella on kyky suorittaa työnsä sää- ja käyttöolojen mukaisesti, sekä niitä ennakkoiden. (Opintopolku 2023)

Liikuntapaikka-alan ammattitutkinnon suorittanut henkilö voi toimia liikuntapaikkojenhoitajana joko julkisella tai yksityisellä sektorilla; työnantajana voi toimia kunta- tai kaupunkiorganisaatio, yhdistys tai yritys. Myös oman yrityksen perustaminen on mahdollista. (Viherympäristöliitto 2023)

## **2.2 Liikuntapaikkojenhoitajan ammatti ja osaamistarpeet**

Laadukkaiden palvelujen ylläpitämiseksi sekä vaatimusten mukaisten liikuntaolosuhteiden luomiseksi tarvitaan erityistä osaamista, jossa yhdistyvät asiakaspalvelu, työturvallisuusosaaminen, digiosaaminen, liikunnan ja urheilun olosuhteiden tuntemusta sekä taitoa tehdä työtä eri koneiden ja laitteistojen kanssa. Näiden lisäksi työn turvalliseen sekä tarkoituksenmukaiseen toteuttamiseen tarvitaan ensiaputaitoja, joustavuutta, tiimityötaitoja sekä kykyä itseohjautuvaan työskentelyyn muuttuvissa sääolosuhteissa. Teknisen osaamisen sekä kielitaidon merkitys on kasvamassa, kun työelämä digitalisoituu ja yhteiskunta monimuotoistuu. Ominaisuudet, kuten luovuus ja reagointikyky, ovat kuitenkin aivan yhtä tärkeitä kuin edellä mainitut taidot, vaikka ne eivät heti ensimmäiseksi tule mieleen, kun puhutaan suorittavasta työstä. (Rantanen 6.3.2023)

Liikuntapaikanhoitajan työnkuvaan kuuluu usein myös uuden työntekijän työhön perehdyttäminen. Tämä asettaa myös erilaisia vaatimuksia liikuntapaikkojenhoitajan sosiaaliselle pääomalle sekä pedagogisille taidoille. (Rantanen 6.3.2023)

Työturvallisuuslain 14 pykälässä määrätään uuden työntekijän työhön perehdyttämisen olevan työnantajan vastuulla. Perehdytys, työturvallisuus ja työntekijästä huolehtiminen ovat työnantajan



tärkeimpiä velvollisuuksia, ja ovat siten esihenkilön tai päällikön vastuulla. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738) Kaikkien vakinaisten työntekijöiden, määräaikaisten työntekijöiden, kesätyöntekijöiden, harjoittelijoiden, kuin oppisopimusopiskelijoiden työhön opastus tapahtuu kuitenkin Helsingin liikuntapalveluissa työpaikalla, muiden liikuntapaikanhoitajien toimesta. Erillinen perehdytysmateriaali tai ”tervetuloa taloon”-materiaali löytyvät kaupungin omasta intrasta, johon uusi työntekijä tutustuu omalla ajallaan. (Rantanen 6.3.2023)

Osaamisen kehittäminen tulevaisuuden näkymien mukaisesti voi olla vaikeaa, sillä työelämän trendit ja osaamisvaatimukset sekä -tarpeet muuttuvat tiheään. Osaamisen kehittämiseen tulisi kuitenkin uskaltaa panostaa sekä rahallisesti, että ajallisesti, sillä uuden osaamisen kehittäminen koetaan useimmissa organisaatioissa olevan tärkeä aspekti menestymisen kannalta. Tämän lisäksi positiivisen työntekijäkokemuksen on tunnistettu vaikuttavan myönteisesti asiakaskokemukseen, tuotetun palvelun laatuun sekä innovaatiokykyyn. Työntekijöiden kokema arvostus, heidän vahvuuksiensa hyödyntäminen, työn merkityksellisyys sekä kehittymisen tukeminen vaikuttavat siten myös uuden oppimisen motivaatioon. (Eklund 2021, 45–49.)

### **2.3 Helsingin kaupungin liikuntapalvelut**

Kunnan tai kaupungin tehtävä on luoda liikunnalle yleisiä edellytyksiä paikallisesti. Asukkaille tulee järjestää liikuntapalveluja sekä eri kohderyhmille soveltuvaa, terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa. Kunnan tai kaupungin tulee lisäksi rakentaa sekä ylläpitää liikuntapaikkoja, ja tukea muun muassa seuratoimintaa. Voidakseen toteuttaa näitä liikuntalain mukaisia määräyksiä, tulee kunnan kehittää toimintaansa sekä tehdä päätöksiä asukkaitaan kuullen ja osallistamalla. Kunnan tulee lisäksi kehittää paikallista, kuntien välistä ja alueellista yhteistyötä, sekä huolehtia tarvittaessa muista paikallisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin sopivista toimintamuodoista. (Liikuntalaki 01.05.2015/390)

Helsingin kaupungin liikuntapalvelukokonaisuus on osa kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialaa, joka edistää sekä ylläpitää eri ikäisten kaupunkilaisten mahdollisuuksia sivistykseen, hyvinvointiin ja aktiiviseen kansalaisuuteen. Liikuntapalvelukokonaisuus vastaa kaupungin liikuntapolitiikasta, liikunnan järjestämisestä ja liikuntapaikoista sekä leirintäalueesta. (Helsingin kaupunki, 2023b)

Tähän palvelukokonaisuuteen kuuluvat kolme palvelua sekä liikunnan edistämisyksikkö, jotka edistävät kaupunkilaisten arki- ja hobyliikunnasta, omaehtoista liikuntaa sekä organisoitua liikuntaa ja urheilua. Liikuntaan aktivointi -palvelun kaksi yksikköä vastaavat liikunnanohjauksesta, liikuntaneuvonnasta ja tapahtumien järjestämisestä sekä tilavarauksista, kumppanuus-, kehittämis- ja avustustoiminnasta. Näiden lisäksi he vastaavat myös henkilöstöliikunnan järjestämisestä. (Helsingin kaupunki, 2023b)

Ulkoilupalveluihin kuuluu kolme yksikköä. Lähiliikuntayksikkö vastaa lähiliikunta- ja ulkokuntoilupai-koista, ulkoilureiteistä ja hiihtoladuista, uimarannoista ja talviuintipaikoista sekä ulkoilu- ja leirintä-alueista. Merelliset palvelut -yksikkö vastaa kalastuksen lisäksi veneilystä, vesiliikenteestä sekä ulkoilusaarista. Ylläpitoyksikkö vastaa kaikkien liikuntapaikkojen ylläpidon tukitoiminnoista, kulje-tuksista, kiinteistötekniikasta sekä kaluston huollosta. (Helsingin kaupunki, 2023b)

Liikuntapaikat -palvelu vastaa kaupungin kolmen alueyksikön liikuntapaikoista. Nämä yksiköt on jaettu kaupunginosien mukaan pohjoiseen, itäiseen sekä läntiseen alueyksikköön. Liikuntapaikoiksi lukeutuvat liikuntapuistot ja yleisurheilukentät luonnon- ja tekonurmineen, jäähallit ja ulkotekojäät, uimahallit, maauimalat, urheiluhallit sekä ratsastuskentät. (Helsingin kaupunki, 2023b)

Liikunnan edistämisyksikkö vastaa liikunnan edistämisen koordinoinnista kaupunkitasolla, huoleh-tien myös liikuntapalvelukokonaisuuden tarjoamien palvelujen suunnittelusta ja kehittämisestä. Yk-sikölle kuuluu lisäksi suunnittelu- ja valmistelutehtävät, tiedolla johtaminen, osallisuus ja sidosryh-mäyhteistyön kehittäminen sekä kansainvälisten asioiden organisointi. (Helsingin kaupunki, 2023b)

Ulkoilu- ja liikuntapalvelut ovat Helsingin kaupungilla todella moninaisia ja yksilöllisiä, joten nämä tarjoavat mahdollisuuden harrastaa miltei mitä tahansa urheilulajia kaupunkilaisen omaan taustaan katsomatta. Voidakseen edistää ja ylläpitää kaupunkilaisten terveyttä ja hyvinvointia on tärkeää, että Helsingin kaupunki työllistää liikuntapaikkojenhoitajia. Liikuntapaikkojenhoitajat ovat myös eri-tisosaamistensa vuoksi elintärkeitä kaupungin toiminnoille sekä asukkaiden hyvinvoinnille.

## **2.4 Liikuntapaikkojenhoitajan työnkuva Helsingin kaupungilla**

Liikuntapaikkojenhoitajan työnkuvaan Helsingin kaupungilla kuuluvat yleisellä tasolla ulko- ja sisä-liikuntapaikkojen hoitotehtävät sekä asiakaspalvelu- ja valvontatehtävät. Tavanomaisten liikunta-paikkojen, kuten jäähallien, urheilukenttien, uimahallien, kuntosalien sekä liikuntahallien lisäksi kaupunki tuottaa myös teko- ja luonnonjäitä, pallokenttiä, latuja ja ulkoilualueita, merellisiä palve-luita, leirintäalueen palveluja, ratsastusolosuhteita, pyöräily- ja melontastadionit sekä lukuisia lähilii-kuntapaikkoja. (Rantanen 2023)

Riippuen siitä, mihin toimipisteeseen tai mihin työnkuvaan uutta liikuntapaikkojenhoitajaa haetaan, voidaan työnhakijalta jo työpaikkailmoituksessa vaatia tai laskea eduksi vähintään T-luokan ajo-korttia, ICT-taitoja, siivoustyön osaamista, uinninvalvontapätevyyttä, tai kokemusta kulunvalvonta-järjestelmän käytöstä. Erikoisempiin ammattitaitovaatimuksiin kuuluvat veneily- ja merenkulkutai-dot, latukoneen kuljettamistaito, kokemus hevosten kanssa työskentelystä tai osaamista kunnos-tusrakentamisen parissa. (Rantanen 2023)

Liikuntapaikkojenhoitajiksi lasketaan esimerkiksi uimahallissa kaikki kohteen työntekijät, olivatpa he kassatyöntekijöitä, siivoustyön tekijöitä tai uinninvalvoja. Jokaiseen näistä työtehtävistä on kuitenkin hyvin erilaiset vaatimukset, joista ilmoitetaan jo rekrytointivaiheessa. Kassatyötä tekevältä liikuntapaikkojenhoitajalta vaaditaan aikaisempaa työkokemusta kassatehtävistä sekä asiakaspalvelusta (Jakomo 2023), siivoustyön tekijältä puhtausalan koulutusta ja uinninvalvojalta hyväksytyä suoritusta Suomen Uimaopetus- ja Hengenpelastusliiton uinninvalvoajakurssilta sekä hyväksytyä uintitestiä. Kun uimahallit suljetaan kesällä 1,5–3 kuukauden ajaksi, siirtyy osa henkilöstöstä maa-uimaloihin suorittamaan samoja työtehtäviä, mutta olosuhteiltaan täysin erilaisessa ympäristössä, jossa kesän kuumuus sekä auringon säteily asettavat työskentelylle haasteita. (Rantanen 6.3.2023)

Venesatamassa sekä ulkoilusaarilla työskentelevät liikuntapaikkojenhoitajat tekevät veneilykauden puitteissa monipuolisesti kiinteistöjen ja laitureiden korjaus- ja huoltotöitä kaupungin edustalla sijaitsevilla merellisissä kohteissa, sekä korjaavat ja huoltavat venekalustoa venesatamissa, valvovat veneensäilytyspaikkoja ja vastaavat kaupunkilaisille vuokrattavien mökkien sekä venepaikkojen valvonnasta ja ylläpidosta. Talvikaudella osa liikuntapaikkojenhoitajista siirtyvät luonnonjääkenttien jäädytystehtäviin, jolloin työtehtävissä yhdistyvät liukkaissa ja kylmissä oloissa työskentely sekä vaihtelevat työajat. (Rantanen 6.3.2023)

Ulkoilupalveluissa työskentelevä liikuntapaikkojenhoitaja saattaa toimia leirintäalueen ylläpityksessä tai hiihtoreittien latukoneiden kuljettajana, suorittaen myös lumetuksia ja ulkoilureitistön ylläpito- sekä parannustöitä. Latukoneen ja lumetusjärjestelmän käytön hallitsemisen lisäksi on liikuntapaikkojenhoitajan tärkeää hallita raivauskaluston käyttö ja huolto, jotta kesäkauden aikana tehtävät ulkoilureittien raivaus- ja parannustyöt sujuvat turvallisesti ja tehokkaasti. Leirintäalueella sen sijaan on eduksi omata hyvät asiakaspalvelutaidot, hyvät kielitaidot sekä valmiutta piha- ja siivoustöihin. (Rantanen 6.3.2023)

Liikuntapuistossa työskentelevä liikuntapaikkojenhoitaja tekee vuodenajasta riippuen työtä luonnonnurmikentillä tai ulkotekojäillä, jotka molemmat vaativat työntekijältä laajaa työkoneiden käytön osaamista ja kokemusta, ymmärrystä kentän jäädytys- tai lämmitysjärjestelmän toiminnasta sekä kykyä vaihdella työskentelytapoja sääolosuhteiden mukaan. Jalkapallokenttien eri pintamateriaalit vaativat erilaisia hoitotoimenpiteitä, jolloin liikuntapaikkojenhoitajilla tulee olla osaamista ja ymmärrystä näiden oikeaoppisesta huollosta. Perinteisen jalkapallonurmen, hybridinurmen ja tekonurmen hoito vaativat jokainen eri toimenpiteitä. Liikuntapaikanhoitajien pitää siksi tietää paljon muun muassa luonnonnurmen perustamisesta, nurmenhoitotoimenpiteistä, nurmilajikkeista, sadetusjärjestelmästä, lannoituksesta, kasvitautien torjunnasta sekä hallita lisäksi työkoneiden ja nurmenleikkuukoneiden käytöstä ja huollosta. Jalkapallokauden päättyessä koittaa kiekko-, pikaluistelu- ja

jääpallokausi, jolloin työtehtävät muuttuvat tekojäiden jäädytykseen, jään huoltoon ja tarpeen mukaan lumen auraamiseen sekä lumen siirtoon. Jäänhoitokoneet sekä muut suuret työkoneet vaativat liikuntapaikkojenhoitajilta tarkkaavaisuutta, erityisen tarkkaa ajoa sekä mukautumiskykyä vaihteleviin sääolosuhteisiin. (Rantanen 6.3.2023)

Helsingin kaupungin liikuntapaikkojenhoitajien työtehtävät vaihtelevat suuresti; ne ovat vuodenaikoihin sidottuja, monipuolisia ja luonteiltaan hyvin erilaisia, vaikka työnimike on työntekijöille yhteinen. Liikuntapaikkojenhoitajan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista voidaan siksi todeta olevan joustavuus, ja yksi tärkeimmistä taidoista on kyky työskennellä sekä yksin että ryhmässä. Liikuntapaikkojenhoitajat ovat usein ensimmäinen ja ainoa kasvokontakti liikuntapalveluihin, kun kaupunkilainen käyttää liikunnan olosuhteita. (Rantanen 6.3.2023)

Vaikka moni työ, jonka liikuntapaikkojenhoitajat työpaikallaan tekevät saattaa jäädä liikuntapalveluiden käyttäjiltä huomaamatta, ovat heidän osaamisensa todella monipuolisia ja yksilöllisiä, sekä erittäin tärkeitä liikuntapalveluiden toimintojen varmistamiseksi ja kaupunkilaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Liikuntapaikkojenhoitajat edistävät siis omalla tavallaan kansanterveyttä. (Rantanen 6.3.2023)

### 3 Oppisopimusopiskelu ja työssä oppiminen

#### 3.1 Oppisopimusopiskelu

Oppisopimuksen historia mielletään alkaneen jo 1600-luvulla kisälliperiaatteella, jossa ammattiin opittiin tekemällä työtä alan ammattilaisen opetuksessa. Tällä tavalla ammattiin opiskelu oli 1800-luvulle saakka ainoa mahdollinen ammattiin johtava koulutusmuoto. Oppisopimus on siis vanha koulutusmuoto, mutta se on säilyttänyt asemansa suosittuna vaihtoehtona ammatillisen osaamisen kerryttämässä nykypäivään asti, ja on nykyään kasvava trendi. (Nuorisotakuu Eteläpohjanmaa 2021)

Perinteinen työskentelytapa, jossa ihminen tekee samaa työtä läpi elämänsä eläköitymiseen asti, on sen sijaan poistumassa työelämästä. Työelämässä pärjääminen vaatii nyt sekä organisaatiolta, että yksilöltä kykyä ja halua oppia uutta, ja myös taitoa huomata, kun oma osaaminen ei enää ole riittävää. (Eklund 2021, 61) Sekä työnantaja että opiskelija hyötyvät oppisopimuksesta. Opiskelija tuo työpaikalleen opinnoistaan alan uusimmat teoriatiedot, ja työnantaja auttaa opiskelijaa kehittymään alansa ammattilaiseksi; tällöin molemmat osapuolet hyötyvät eri näkökulmien jakamisesta. (OSAO 2023, 2)

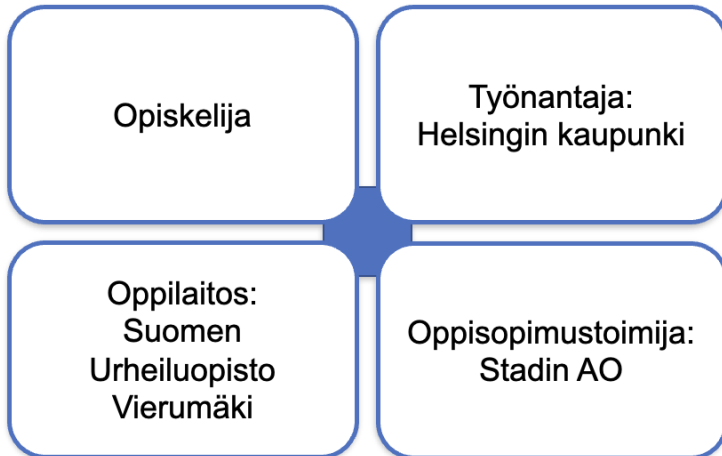
Oppisopimus on määräaikainen työsopimus, jossa oppisopimusopiskelijaksi rekrytoitu tai jo työsuhteessa oleva työntekijä voi suorittaa tutkinnon tai sen osan yhteistyössä työnantajan kanssa. Oppisopimus mahdollistaa minkä tahansa toisen asteen ammatillisen tutkinnon suorittamisen ja ammatillisen tutkinnon suorittaminen luo saman jatko-opintokelpoisuuden kuin lukio ja ammatitopisto sekä antaa saman pätevyyden kuin ammattiopisto. Oppisopimus sopii niin ensi kertaa opiskelevalle, alan vaihtajalle, lisäkoulutusta kaipaavalle kuin oman ammattiosaamisensa todistamisesta kiinnostuneelle. (Oppisopimus.fi 2023)

Oppisopimusten määrä on ollut kasvussa muun muassa pk-yrityksissä (Suomen Yrittäjät 2023.) Etenkin erikoisammattitutkintojen ja ammattitutkintojen suorittaminen oppisopimuksella on yleistynyt (OKM 2020, 12–13.) Oppisopimuskoulutus on työelämälähtöinen tapa opiskella ammatti ja antaa mahdollisuuden jokaiselle 15 vuotta täyttäneelle kouluttautua työtä tehden, sekä kerryttää palkkaa ja työkokemusta. Oppisopimuksella opiskeleva henkilö on työsuhteessa ja työyhteisön tasavertainen jäsen jo opintoja suorittaessaan. Oppisopimusopinnot voivat kestää opintokokonaisuuden laajuuden mukaan muutamasta viikosta jopa kolmeen vuoteen. (Oppisopimus.fi 2023)

Valtaosa oppisopimusopiskelijoista on yli 20 vuoden ikäisiä aikuisia, joilla on usein jo ennestään työkokemusta, työelämätaitoja ja ammatillisia taitoja oppisopimusopintojen suorittamiseen (OKM 2020, 14–15.) Tämä tukee EK:n tekemän yrittäjägallupin (2016) tuloksia, jossa todettiin, että

valtaosa – eli 38 prosenttia – yrittäjistä kokevat oppisopimuskoulutuksen olevan epäsopeva koulutusmuoto alle 20-vuotiaille opiskelijoille.

Oppisopimuksen osapuoliin lukeutuvat opiskelija, työnantaja, oppilaitos sekä oppisopimustoimija (kuva 2.)



*Kuva 2. Liikuntapaikka-alan ammattitutkinnon oppisopimuksen eri toimijoihin kuuluvat opiskelija, työnantaja eli Helsingin kaupunki, oppilaitos eli Suomen Urheiluopisto Vierumäki, sekä oppisopimustoimija eli Stadin AO.*

Oppisopimusta varten tulee siis olla työnantaja sekä työpaikka, jossa työtunteja kertyy vähintään 25 viikossa. Työnantajana toimii tässä tapauksessa Helsingin kaupunki. Työpaikan tulee tarjota opiskelijalle tehtävään soveltuva sekä motivoitunut työpaikkaohjaaja, joka voi olla kollega tai esihenkilö, joka osaa toimia tukihenkilönä sekä neuvonantajana työpaikalla. Työpaikkaohjaajan tulee lisäksi suunnitella työtehtäviä, antaa palautetta, sekä arvioida opiskelijan edistymistä. Työpaikallaan opiskelijan tulee oppia aitoja, opintojaan vastaavia taitoja ja monipuolisia työtehtäviä, sekä saada vastuuta niitä suorittaessaan. (Oppisopimus.fi 2023)

Työnantaja on työpaikkaohjaajan ja sopivien työtehtävien tarjoamisen lisäksi velvollinen huolehtimaan siitä, että opiskelijalla on mahdollisuus osallistua tutkintoonsa kuuluvaan opetukseen. Tämän lisäksi opiskelija on oikeutettu oman tilanteensa mukaan eri taloudellisiin etuuksiin, kuten päiväraha, perheavustus, matkakorvaus ja majoituskorvaus. Opiskelija-alennuksiin hän ei kuitenkaan ole oikeutettu, koska hän on työsuhteessa oleva työntekijä. (Oppisopimus.fi 2023)

Oppisopimusopiskelija kuuluu työlainsäädännön sekä työnantajan vakuutuksen piiriin aivan kuten tavanomainen työntekijä; hän saa työstään palkkaa ja työsuhte-etuja, sekä kerryttää oman alansa työehtosopimuksen mukaisesti lomapäiviä. Opiskelija sopii palkkauksesta työnantajan kanssa itse (Opetushallitus 2023). Oppisopimuksen koeaika voi olla korkeintaan kuusi kuukautta, jonka aikana

molemmilla osapuolilla on mahdollisuus irtisanoa työsopimus ilman irtisanomisaikaa. Opiskelija on velvollinen noudattamaan työturvallisuusohjeita, salassapitovelvollisuutta sekä suorittamaan hänelle annetut tehtävät asianmukaisesti. Opiskelijan tulee myös osallistua teoriaopetukseen. (Oppisopimus.fi 2023, Finlex 1992)

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisäksi oppisopimukseen kuuluu opetusta järjestävä oppilaitos; tässä tapauksessa oppilaitoksena toimii Suomen Urheiluopisto Vierumäki. Oppilaitos voi periä opiskelijalta ammatti- tai erikoisammattitutkinto-opiskeluista maksun. Koulutuspäivien määrä riippuu tutkinnosta ja sen tavoitteista, mutta myös opiskelijan henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelmasta (HOKS). Tutkintokoulutuksen suunnittelevat oppilaitoksen opettajat; he myös seuraavat ja arvioivat opintojen sujumista yhdessä opiskelijan kanssa, sekä vastaavat opintojen ohjauksesta. Oppilaitoksessa tapahtuu opiskelua paikan päällä, verkossa tai etänä. Tutkinnon tai sen osan voi suorittaa myös kokonaan työpaikalla näyttöperusteisesti, eli ilman teoriaopintojen suorittamista, mutta siinä tapauksessa se ei lukeudu oppisopimukseksi. (Oppisopimus.fi 2023)

Oppisopimuksessa tulee lopuksi olla myös sopiva oppisopimustoimija; liikuntapaikka-alan oppisopimuskoulutuksen järjestäjänä toimii tässä tapauksessa Stadin ammatti- ja aikuisopisto, eli Stadin AO. Koulutuksen järjestäjä vastaa siitä, että oppisopimuskoulutus järjestetään lakien ja asetusten mukaisesti. Se hankkii koulutuksen ja näytöt sekä osallistuu oppimisen ohjaukseen, seurantaan ja vastavuoroiseen palautteeseen. Koulutuksen järjestäjä laatii jokaiselle opiskelijalle henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS). (Oppisopimus.fi 2023)

Henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma eli HOKS on käytännön työväline, josta nähdään, miten opiskelijan yksilölliset opinnot on suunniteltu toteutettaviksi. Ammatillisessa koulutuksessa opiskelevan henkilön aiempi osaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan, jonka pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan tämän tarpeita vastaava opintopolku. Opintojen henkilökohtaistaminen ja suunnitelmallinen toteuttaminen on hyödyksi kaikille oppisopimuksen osapuolille. Suunnitelman laatiminen on koulutuksen järjestäjän vastuulla, ja se tehdään yhdessä opiskelijan, työnantajan ja vastuukouluttajan kanssa. Suunnitelmaa päivitetään opintojen aikana aina, kun suunnitelmat muuttuvat. HOKS:n päivityksen yhteydessä pyydetään opiskelijalta palautetta sen toteutumisesta käytännössä. Palautetta voidaan hyödyntää oppilaitoksessa opintojen kehittämisessä sekä käyttää opintojen laadun seurannan tukena. (Opetushallitus 2023)

### **3.2 Työelämässä tapahtuva oppiminen**

Työpaikka on oppimisen kannalta erinomainen ympäristö aikuiselle, sillä 90 prosenttia oppimisesta tapahtuu työpaikalla (Kupias & Peltola 2019, 28.) Helsingin kaupunki tarjoaa erinomaiset olosuhteet monipuoliseen työelämässä oppimiseen oppisopimusopintojen ajaksi, sillä sen tarjoamat

liikuntapalvelut sekä monipuoliset olosuhteet mahdollistavat melkein poikkeuksetta teoriaopinnoissa käsiteltyjen asioiden opetteluun ja näyttöihin vaadittavien taitojen harjoittelun omissa toimipisteissään, ilman matkustamisen tarvetta kaupungin ulkopuolelle. (Rantanen 2023)

Työelämässä tapahtuva oppiminen on ennen mielletty irralliseksi kouluttautumiseksi, kuten osallistumalla työn ulkopuolella toteutettaville kursseille. Tällaisen kouluttautumisen tarkoitus oli luoda urakehitystä, vaikuttamatta yksilön varsinaisen työn sisältöön. Uuden tiedon soveltaminen työtehtäviin saattoi siten jäädä vaillinaiseksi, etenkin jos muu työyhteisö ei kouluttautunut vastaavalla tavalla samaan aikaan. Vähitellen tästä työn ja kouluttautumisen eriytymisestä siirryttiin elinikäisen oppimisen termin myötä vuorottelevaan uuden oppimiseen tapaan. Tällöin työ ja koulutus kohtasivat niin, että työntekijät saattoivat täydennys-, uudelleen- tai jatkokoulutuksella siirtyä vaativampiin tehtäviin, kun entiset työtehtävät hävisivät alta tai muuttuivat tietotekniikan kehittyessä täysin uudenaikaisiksi. Digitalisointi ja talouselämän kansainvälistyminen muuttivat oppimisen suuntaa täysin työelämässä tapahtuvaan ja omaehtoiseen oppimiseen, jossa uutta hankittua osaamista ja tietoa jaetaan nyt työpaikan tiimeissä, hyödyttäen niiden jokaista jäsentä. Oppiminen ei siis vaadi kursseilla käymistä, vaan ennemmin työyhteisöä kehittäviä toimintatapoja. Oppiminen on siten myös osa työtä. (Ojala & Meklin 2021, 16–17)

Työpaikallaan ihminen kohtaa erilaisia ihmisiä, toimintamalleja, tapahtumia sekä paljon informaatiota. Työelämässä oppimisen mahdollisuudet ja rajoitteet ovat erilaisia eri toimintaympäristöissä, ja näihin vaikuttavat muun muassa yhteiskunnallinen ympäristö, organisaatioympäristö sekä lähityöyhteisö. Oppimisympäristöön vaikuttavat yhteiskunnallisella tasolla poliittiset päätökset ja sääntely, organisaatiotasolla strategia, toimintamallit sekä organisaatiokulttuuri ja lähityöyhteisötasolla edellisten vaikuttajien myötä toteutetut toimenpiteet ja ratkaisut sekä työskentelykulttuuri, johtaminen ja yksittäiset työyhteisön jäsenet. Oppimista mahdollistavat ja rajoittavat tekijät ovat myös mm. resurssit, tilaratkaisut sekä muut paikalliset päätökset. (Kupias & Peltola 2019, 11–20)

Aikuisten oppimisessa on tärkeää asettaa selkeitä ja innostavia tavoitteita, jotka motivoivat oppimaan ja kehittämään osaamista. Yksilön henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi linkittyä organisaation strategiaan sekä sille asetettuihin tavoitteisiin, sillä muuten työntekijä saattaa kokea uuden oppimisen merkityksettömäksi. Jos yksilö kokee hänelle asetetut tavoitteet liian sekaviksi, tai jopa mahdottomiksi, eivät tavoitteet enää ohjaa yksilön tekemistä ja oppimista. (Eklund 2021, 31) Organisaatiossa tulee myös huomioida, että yksilön elämäntilanne, perhetilanne sekä ajalliset tai taloudelliset resurssit vaikuttavat vaihtelevasti tämän mahdollisuuksiin kehittää osaamistaan (Sitra 2019, 8.)



### 3.3 Oppiva organisaatio

Organisaatiot voivat oppia samoin, kuten yksilöt ja tiimit oppivat. Organisaation oppimista tuetaan osaamisen, suorituksen ja tiedon johtamisella. (Sydänmaanlakka 2012, 53.)

Oppivassa organisaatiossa on kykyä sekä halua arvioida organisaation toimintaa; tällöin organisaatiossa pyritään löytämään organisaation vahvuuksia, parantamisalueita ja kehittämideoita, sekä tehdä vaadittavat korjaustoimenpiteet näiden löydösten perusteella. (Virtanen ja Stenvall 2019, 135)

Oppivista organisaatioista on puhuttu organisaatioiden uudistumista vauhdittavana käsitteenä 1980-luvulta asti. Organisaation oppimisprosessi on koettu systemaattisena prosessina, jossa oppimista ovat ohjanneet vastuuhenkilöt sekä muodollinen koulutus. Nyt organisaatioilta vaaditaan kuitenkin ketterämpää ja nopeampaa uudistumista; työelämässä puhutaan siis ketterästi oppivista organisaatioista. Ketterässä organisaatiossa työelämässä tapahtuva oppiminen ja uusiutuminen tapahtuu pienin askelein sekä suunnittelematta, ja verkostomaiset tiimirakenteet mahdollistavat tämän uuden tiedon tai järkevän toimintatavan jakamisen myös muualle organisaatioon ketterästi. (Ojala 2018, 125.)

Oppiva organisaatio kehittyy oppivan henkilöstön avulla (Eklund 2021, 51.) Ojalan (2018, 130–135.) mukaan ketterästi oppiva organisaatio muodostuu tiimi- ja yksilötasolla ketterästi oppivista ihmisistä, joilla on kasvun asennetta, avoin ja jatkuva keskusteluyhteys muuhun tiimiin sekä selkeät yhteiset päämäärät ja tavoitteet tiimin kanssa. Näitä tiimejä ja koko organisaatiota johdetaan valmentavasti sekä ketterästi; niin organisaation rakenteet kuin toimintatavat tukevat ketterää oppimista sekä opitun ja osaamisen jakamista. Koko organisaatiolta vaaditaan niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla ketterää toimintaa, ja tätä toimintaa ohjaa organisaation osaamisstrategia. Oppiminen ja muutos nähdään oppivassa organisaatiossa asteittaisena sekä jatkuvana prosessina, ja on avoin uusille ideoille sekä uudelle tiedolle, sekä kykenee soveltamaan näitä omaan toimintaansa (Eklund 2021, 51.)

Ketterästi oppivalle organisaatiolle tärkein resurssi on osaaminen, sillä se tuottaa myös lisäarvoa organisaation asiakkaalle; osaaminen vaatii kuitenkin myös muodollista oppimista. (Ojala 2018, 164.)

### 3.4 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

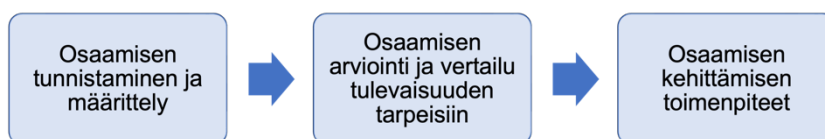
Yksilöiden osaaminen on organisaation osaamisen ydin. Osaamisen johtaminen on organisaation kilpailukyvyn ja toimintakyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Osaamisen johtamisessa vaalitaan ja kehitetään organisaatiossa olevaa osaamista. (Viitala 2008, 16, 14.)

Sydänmaanlakka kuvailee osaamisen johtamisen perustuvan organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin (2012, 131.) Osaamisen johtamisen tavoitteena on selkiyttää organisaation ydinosaaminen, selvittää tulevat osaamistarpeet, suunnitella sekä toteuttaa osaamisen kehittämistä näiden pohjalta, sekä siten varmistaa organisaation toiminnan jatkuvuus. (Sydänmaanlakka 2012, 131–132.)

Tärkein osaaminen organisaatiossa on ydinosaaminen, eli se osaaminen, joka muodostaa organisaation kilpailukyvyn toimintaympäristössään, sekä tuo organisaation asiakkaalle lisäarvoa. Ydinosaamiset tunnistamalla, määritellään lähtökohdat osaamisen kehittämistä varten. Ydinosaamisesta johdetaan sekä nykyisyys että tulevaisuus; mikä osaaminen on juuri nyt tarpeellisinta, ja mikä osaaminen tulee olemaan tärkein kilpailukyky vuoden tai kahden päästä? (Sydänmaanlakka 2012, 144–148.)

Osaamistarpeiden selkeä määrittely tulee suorittaa organisaation eri tasoilla, jotta niihin voidaan reagoida sekä vaikuttaa yhdenmukaisesti organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin pohjautuen. Osaamisen kehittämisen suunnitelmat tulisi viedä sille luotuun tietojärjestelmään, ja tulisi toteuttaa sekä seurata yksilö-, tiimi-, osasto- ja organisaatiotasolla puolivuositain tai vuosittain. (Sydänmaanlakka 2012, 134.)

Osaamisen tunnistamisen ja määrittelyn jälkeen, suoritetaan olemassa olevan osaamisen arviointi ja vertaillaan niitä ennakoituihin tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Näistä johdettujen päätelmien avulla muodostetaan osaamisen kehittämisen toimenpiteet (Viitala 2008, 87.) Kuva 3 havainnollistaa, miten osaamisen kehittämisen prosessi etenee.



Kuva 3. Osaamisen kehittämisen prosessikaavio (mukaillen Viitala 2008, 87.)

Tarvittavaa osaamista voidaan hankkia ja muuttaa Viitalan mukaan neljällä eri tavalla 1) osaamista kehitetään investoimalla olemassa olevan henkilöstön kouluttamiseen 2) tarvittavaa osaamista ostetaan rekrytoimalla osaavaa henkilöstöä tai tekemällä yritysostoja 3) osaamista lainataan, eli ostetaan tarvittava osaaminen esimerkiksi konsulttipalveluna, ja 4) siirretään vanhentunutta tai tarpeetonta osaamista pois organisaatiosta (Viitala 2008, 87–88.) Osaamisen kehittäminen on siis kaikkea muuta kuin henkilöstön kouluttautuminen tai kursseilla käyntiä (Sydänmaanlakka 2012, 134.)

Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen varmistaminen eri tavoilla on havainnollistettu Viitalan (2008, 88.) mallia mukaillen kuvassa 4.



Kuva 4. Organisaation osaamisen varmistamisen tavat (mukaillen Viitala 2008, 88)

Osaamisen kehittäminen tulevaisuuden näkymien mukaisesti voi olla vaikeaa, sillä työelämän trendit ja osaamisvaatimukset sekä osaamistarpeet muuttuvat tiheään. Osaamisen kehittämiseen tulisi kuitenkin uskaltaa panostaa sekä rahallisesti, että ajallisesti, sillä uuden osaamisen kehittäminen koetaan useimmissa organisaatioissa olevan tärkeä aspekti menestymisen kannalta. Tämän lisäksi positiivisen työntekijäkokemuksen on tunnistettu vaikuttavan positiivisesti asiakaskokemukseen, laatuun sekä innovaatiokykyyn. Ihmisen arvostus, heidän vahvuuksiensa hyödyntäminen, työn merkityksellisyys sekä kehittymisen tukeminen vaikuttavat siten myös uuden oppimisen motivaatioon. (Eklund 2021, 45–49.)

Helsingin kaupungin kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialalla on käytössä osaamisen kehittämisen suunnitelma vuosille 2023–2025, jossa yhteiset osaamisen kehittämisteemat vuosille 2022–2025 ovat oppiva ja hyvinvoiva työyhteisö, asiakaskohtaaminen, digiosaaminen ja kehittyvä työskentelytapa sekä johtamisosaaminen. (Helsingin kaupunki 2023)

Helsingin kaupungin kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan osaamisen kehittämisen suunnitelma on luotu, jotta kaupunkistrategiaa on mahdollista toteuttaa henkilöstötasolta lähtien. Toimialalla halutaan luoda edellytyksiä jatkuvaa oppimista tukevan kulttuurin kehittymiselle, ja siten oppiva organisaatio. Yksilötasolla tämä tarkoittaa, että jokaiselle työntekijälle luodaan henkilökohtainen

osaamisen kehityssuunnitelma hänen onnistumiskeskustelunsa yhteydessä. Työntekijä pääsee vuoden aikana kehittämään osaamistaan sen mukaisesti.

Liikuntapaikkojen hoidon henkilöstön näkökulmasta painottuvat kehityskohteet etenkin kolmeen ensimmäiseen teemaan; tiimityöskentely, vuorovaikutustaidot sekä digitaaliset työvälineet ja järjestelmät. Nämä ovat sellaista osaamista, jotka ovat liikuntapaikkojen hoidossa työn luonteen takia erityisen tärkeitä etenkin tulevaisuudessa, mutta ovat liikuntapalveluissa jääneet syystä tai toisesta jälkeen muiden kaupungin toimialoihin kehitykseen verrattuna.

## 4 Kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät

### 4.1 Tausta ja tavoitteet

Tämän kehittämistyön taustalla vaikuttavat eritoten opinnäytetyön tekijän omat kokemukset liikuntapaikkojen hoidossa sekä liikuntapaikkojen hoidon ammattitutkintoon johtavassa oppisopimuskoulutuksessa, jonka tämä henkilö suoritti Helsingin kaupungilla vuosina 2016–2017. Ennen oppisopimusta hän oli työskennellyt sekä liikuntapaikkatyöntekijän sekä liikuntapaikkojenhoitajan nimikkeillä erimittaisissa määräaikaisissa työsuhteissa viiden vuoden ajan, mutta vakinaistamiseen vaadittava ammattitutkinto puuttui. Hän tiedusteli oppisopimuskoulutuksesta silloisilta kollegoiltaan sekä esihenkilöltä, haki siihen ja pääsi kuin pääsikin opiskelemaan ammattitutkintoon. Oppisopimus solmittiin puoleksitoista vuodeksi, jonka aikana suoritettiin muiden oppisopimukseen valittujen opiskelijoiden kanssa työelämässä oppimisen jaksoja liikuntapalveluiden eri toimipisteissä, ja suoritettiin tutkintoon vaadittavat oppilaitosopinnot Suomen Urheiluopisto Vierumäellä.

Aloite oppisopimusprosessin toiminnan kehittämisestä lähti opinnäytetyön tekijästä, sillä itse oppisopimuskoulutuksen käyneenä, koki tämä toiminnan tarvitsevan päivitystä. Opintojensa jälkeen työssä tapaamansa oppisopimusopiskelijat ovat usein olleet jokseenkin tyytymättömiä omien opintojen tai työssäoppimisjaksojen toimivuuden suhteen. Epäselvyyksiä työsopimuksen, sairaslomien tai muiden työsuhteasioiden kanssa on monesti ratkottu siinä vaiheessa, kun puolet opiskelijan oppisopimuksesta on ohi.

Oppisopimusprosessista vastaavan henkilön tuella lähdettiin kehittämistyöhön yleiseltä tasolta, laajentaen ymmärrystä prosessia kohtaan, erityisesti visualisoivin keinoin. Taustatyönä suoritettiin ryhmä- ja asiantuntijahaastatteluita eri sidosryhmien kanssa marras-tammikuun välisenä aikana, ideointi ja testausvaiheet suoritettiin helmi-huhtikuun aikana. Opinnäytetyön tulokset koostettiin toukokuun 2023 aikana.

Liikuntapaikka-alan ammattitutkintoon valmistavaa oppisopimuskoulutusta on Helsingin kaupungin liikuntapalveluissa järjestetty vuodesta 1997 lähtien lähes vuosittain. Yhteistyö Vierumäen Urheiluopiston kanssa on siis jatkunut jo 25 vuoden ajan. Ensimmäisten vuosien aikana koulutukseen oli mahdollista osallistua, jos siihen oli halukas, eikä hakijoille asetettu erityisemmin vaatimuksia tai rajoituksia. Opinnot saattoivat kestää puolestatoista vuodesta kahteen, ja sisälsi myös opinnäytetyön teon osana opintoja 2010-luvun puoleenväliin asti, kunnes tutkintoa muutettiin osaamisperusteisempaan suuntaan ja opinnäytetyö poistettiin kokonaan. (Rantanen 2023)

Oppisopimuksen tärkeyttä ja tarvetta korosti kyseisen vuosikymmenen alussa voimaan astunut ammattitutkintovaatimus, jossa vakituisen työllistymisen ehdoksi nousi suoritettu liikuntapaikka-

alan tutkinto. 2010-luvulle tultaessa oppisopimusta hoitava, esihenkilöistä koostuva ryhmä oli jo huomattavasti paremmin organisoitu sekä asetti hakijoille tiettyjä lainmukaisia vaatimuksia, mutta opiskelijoiden valintaprosessia sekä opintojen edistymistä varjostivat edelleen monimutkaiset vaatimukset, ohjeet ja käytännöt. Vuosina 2016–2017 tapahtunut Helsingin kaupungin kokonaisvaltainen organisaatiomuutos selkeytti liikunnan toimialan toimintaa ja ohjasi sitä lainmukaisemmaksi ja tehokkaammaksi, mutta liikunnan toimialan esihenkilöiden työn uudelleenjärjestely aiheutti myös sen, että oppisopimusta hoitava ryhmä hajosi. Osa esihenkilöistä siirtyi uudelle alueelle jatkamaan esihenkilötyötä, jotkut siirtyivät takaisin liikuntapaikkojen hoitotehtäviin ja osa lähti liikunnan organisaatiosta kokonaan muihin työtehtäviin. Vuodelle 2018 suunniteltua oppisopimuskoulutusta ei tästä syystä toteutettu, vaan se siirrettiin vuodelle 2019. (Rantanen 2023)

Helsingin kaupungin tarjoamaan oppisopimuksen piiriin valitaan opiskelijoita monen kanavan kautta. Kausityöntekijä tai määräaikaaisuuteen palkattu liikuntapaikkatyöntekijä saattaa kuulla oppisopimuksesta esihenkilöltään, joku saattaa kouluttautua uudelleen muualta kaupungin sisäisten järjestelyiden kautta, toinen saattaa löytää kyseisen oppisopimuksen työkokeilun päätteeksi tai vaikkutusyhtiön uudelleen koulutuksen kautta ja kolmas oppisopimusopiskelija saatetaan työllistää pitkäaikaistyöttömyyden päätteeksi työ- ja elinkeinopalveluiden, eli TE-palveluiden, palkkatuen avulla. Stadin AO vastaa koulutuksesta aiheutuvista kuluista, jotka saattavat olla jopa noin 5500 euroa opiskelijaa kohden (Stadin AO 2023.) Opiskelijan opintojen tulisi siis hyödyttää Helsingin kaupunkia.

Oppisopimuksella liikuntapaikkojenhoitajaksi opiskellessaan on opiskelija oikeutettu samoihin työsuhte-etuihin kuin muut kaupungin työntekijät. Oppisopimuksen kesto liikuntapalveluissa vaihtelee yleensä vuodesta puoleentoista vuoteen. Opiskelijalle nimetään myös motivoitunut liikuntapaikkojenhoitaja työpaikkaohjaajaksi, joka ohjaa, tukee ja toimii tiiviissä yhteistyössä opiskelijan kanssa koko opintojen ajan. Työpaikkaohjaaja ei työskentele opiskelijan kanssa koko opiskeluaikaa, vaan työskentelee omassa toimipisteessään, vastaten kuitenkin opiskelijan säännöllisestä tapaamisesta ja kuulumisten vaihdosta. (Rantanen 2023)

Työelämässä tapahtuva oppiminen voidaan opiskelijan toiveiden ja liikuntapalvelujen alueiden tarpeiden mukaan keskittää tietyille kaupungin alueelle. Työssä oppimiseen valitut toimipisteet pyritään lisäksi valikoimaan ja ajoittamaan siten, että työtehtävät täydentävät sekä vastaavat mahdollisimman hyvin oppilaitoksessa käytäviä teoriaopintoja. Opiskelijat näkevät tällä tavalla kaupungin tarjoamien liikuntapalvelujen koko kirjon. Opiskelija osallistuu hänelle osoitetun toimipisteen työntekijän työvuoroihin, jossa hän ohjatusti oppii monipuolisesti jokaisen toimipisteen työtehtävät, toimintatavat ja käytännöt sekä pääsee mahdollisuuksien mukaan harjoittelemaan taitojaan. Opiskelijan työpisteet opiskeluvuoden aikana voivat olla esimerkiksi tekojääkenttä, jäähalli, sisäliikuntahalli,

yleisurheilukenttä, uimahalli, maauimala, merellinen tukikohta tai kohde (kuten Pihlajasaari tai Kaurissaari), liikuntapuisto, jalkapallohalli, ladut sekä ulkoilureitit. (Rantanen 2023)

Monipuolisen työelämässä tapahtuvan oppimisen myötä opiskelija saattaa löytää työelämässä oppimisen jaksolla jo opintojen suorittamisen aikana itseään miellyttävän työpisteen tai olosuhteen, johon mahdollisesti työllistyy oppisopimuksen päätyttyä. Näissä eri työpisteissä ja olosuhteissa töitä tehdessään ja siellä uusia taitoja oppiessaan pystyy opiskelija luomaan uusia sosiaalisia kontakteja ja verkostoja, sekä muodostamaan itselleen hyvän ansioluettelon ja hyvän vaikutelman itsestään. Tämä taas edistää ja mahdollistaa nopeamman työllistymisen vakinaiseen työsuhteeseen Helsingin kaupungin liikuntapalveluissa, mutta opinnoista valmistuttuaan opiskelijalla on oikeus hakeutua alan tehtäviin myös muualle. Opiskelijalla ei siis ole velvollisuutta työllistyä Helsingin kaupungille, mutta myöskään Helsingin kaupunki ei ole velvollinen työllistämään opiskelijaa hänen valmistuttuaan. (Rantanen 2023)

Helsingin kaupungin liikuntatoimi kouluttaa oppisopimuksella melkein vuosittain liikuntapaikkojen hoidon ammattiin kolmesta kahdeksaan henkilöä joko yhdessä tai kahdessa ryhmässä. Opiskelijamäärä riippuu siitä järjestääkö oppilaitos päällekkäisiä koulutusryhmiä. Koulutukseen valittujen määrä riippuu myös usein siitä, kuinka monta eläkkeelle jäävää työntekijää on tulevan vuoden aikana jäämässä pois työelämästä. Tämän lisäksi opiskelijamäärään vaikuttaa kuinka monta uutta, toistaiseksi voimassa olevaa vakanssia on mahdollista avata ja täyttää esimerkiksi uuden toimipisteen avautuessa lähitulevaisuudessa. Oppisopimus solmitaan määräajaksi, joka riippuu opiskelijan henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelmasta (HOKS). Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden oppisopimukseen valitun henkilön tulee työn luonteen takia olla 18 vuotta täyttänyt, sekä omata vähintään T-ajokortti. (Rantanen 2023)

Opiskelu on oppisopimusopiskelijalle maksutonta, mutta opintojaksojen aikaisen yöpymisen, ruokailun sekä oppilaitokselle matkustamisen tulee opiskelijan kustantaa itse. Opiskelijalla on kuitenkin oikeus hakea opintososiaalisina etuuksina matka- ja majoituskorvausta opetuspäiviltä. Teoriaopinnot suoritetaan Vierumäellä Suomen Urheiluopistossa kahdentoista opintojakson verran, jotka ovat pituudeltaan neljästä viiteen päivää, noin kerran kuukaudessa. Osaamisen osoittavat näytöt on suoritettu oppilaitoksella, jossa näytöt vastaanottaa Suomen Urheiluopiston edustaja, joka on useimmiten tutkinnosta vastaava opettaja tai muu opistoa edustava kouluttaja. (Rantanen 2023)

Tähän mennessä Helsingin kaupungin ja Suomen Urheiluopiston välisen yhteistyön ansiosta on kaupungille työllistetty vakituisesti noin sadan henkilön verran oppisopimuksella tutkinnon suorittaneita liikuntapaikkojenhoitajia (Rantanen 2023.) Tätä Helsingin kaupungin tapaa kouluttaa uusia

tekijöitä liikuntapaikka-alalle, sekä sen jälkeen mahdollisesti työllistäen heidät vakinaisesti, voidaan kutsua eräänlaiseksi oppimisjärjestelmäksi (Eklund 2021, 31.)

Tämän kehittämistyön tavoitteina oli kehittää Helsingin kaupungin sisäistä prosessia sekä parantaa sen hyötysuhdetta; kaupunkiorganisaation näkökulmasta katsottuna oli tavoitteena tehdä oppisopimusprosessista tehokkaampi, tuloksellisempi sekä erottuvampi, kun taas oppisopimusopiskelijan näkökulmasta on tarkoitus luoda yksilöllisempi, vaivattomampi, sekä oppimista ja työllistymistä paremmin tukeva prosessi. Toisaalta oli myös tärkeää pyrkiä kehittämään oppisopimusopiskelun vetovoimaisuutta ja poistaa esteitä, jotka heikentävät tai hidastavat sen laatua.

Kehittämistyössä rajattiin aihealue vastaamaan yksinomaan Helsingin kaupungin liikuntapalvelujen tarjoamalla oppisopimuksella kouluttautuneiden liikuntapaikkojenhoitajien opintoprosessiin, jolloin koulutussopimuksella tai omaehtoisesti alalle kouluttautuneiden työelämässä oppimista tai kokemuksia ei huomioitu. Kehittämistyön ulkopuolelle jätettiin myös työssä oppimisen laadun sekä opintojaksojen sisällöllinen tutkimus, sillä nämä aiheet vaatisivat ja tarvitsisivat laajoja tutkimuksia omina aiheinaan.

Liikuntapaikka-alan koulutuksia ei ole tähän mennessä tutkittu lainkaan. Yksi tutkimus liikuntapaikkojenhoitajien osaamisesta on tehty, mutta sen tuloksia ei voitu soveltaa tähän kehittämistutkimukseen niiden työnjohdollisen luonteen vuoksi. Liikuntapaikkojenhoitajia ei myöskään osallistettu mitenkään kyseisessä tutkimuksessa. Oppisopimusopintojen kehittämisestä tehtyä tutkimusta löytyi muutama, mutta niiden soveltamisala eroaa suuresti kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialasta. Näitä tutkimuksia hyödynnettiin pitkälti oppisopimusjärjestelyjen nykytilan ja tulevaisuuden peilaamisessa.

## **4.2 Menetelmät ja vaiheet**

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä pidettiin tärkeänä sitä, että useimmat oppisopimusprosessiin osallistuvat osapuolet ovat tiiviisti mukana sekä osallistuvat kehittämishankkeen toteutukseen aivan alusta lähtien ja sen päättämiseen asti. Kehittämistyön menetelmäksi valikoitui siksi palvelumuotoilu ja sen tarjoamat monet kehittämisen työkalut. Ihannetilanteessa kaikki osapuolet ovat mukana koko palvelumuotoiluprosessin ajan, ja joko organisaation sisäinen tai ulkopuolinen palvelumuotoiluosaaja fasilitoi eli mahdollistaa, suunnittelee ja tukee usean eri osaamisalojen asiantuntijoiden toteuttamaa palvelumuotoiluprosessia (Tuulaniemi 2011, 129.) Toimintarunko suunniteltiin sellaiseksi, että kehitystyö voitiin suorittaa lokakuun 2022 ja huhtikuun 2023 välillä.

Palvelun ydin on ihminen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2007, 97.) Hyvä palvelu on selkeä, helposti ymmärrettävä ja toimiva kokonaisuus, joka auttaa asiakkaita suorittamaan haluamansa toiminnon mahdollisimman mutkattomasti (Downe 2020, 37, 46, 58, 75.) Palvelukokemus



on subjektiivinen ja ihmisen yksilöllisen näkemyksen mukainen tapahtuma, jota palvelumuotoilun avulla pyritään parantamaan (Hirsjärvi ym. 2007, 26–27.)

Muotoilua on hyödynnetty teknisellä alalla 1980-luvulta alkaen, jolloin termi on kuvannut esteettistä toimintaa, jota on hyödynnetty graafisen viestinnän, esineiden ja tilojen suunnittelun loppuvaiheessa. Nykyisessä, asiakaskeskeisessä muodossaan palvelumuotoilua on käytetty 2000-luvun alusta saakka, kun on haluttu hyödyntää muotoiluajattelua entistä vahvemmin palvelualoilla. Moni yritys siirtyi tuohon aikaan tuotelähtöisestä ajattelusta kohti palvelulähtöistä ajattelua. Kun arvon tuottaminen laajeni perinteisestä tuotantolähtöisestä kehityksestä palvelulähtöisen arvon ja palvelun tuottamiseen, onkin kehittämisen näkökulma siirtynyt asiakaskeskeisemmäksi. (Koivisto ym. 2019, 18–19)

Palvelumuotoilu on systemaattinen prosessi, jolla palveluita ja liiketoimintaa kehitetään kokonaisvaltaisesti monialaisin työkaluin ja menetelmin; se auttaa ymmärtämään asiakkaiden todellisen tarpeen, motiivin sekä arvot palvelun käytölle, sekä havainnoimaan miten, missä ja milloin organisaatio voi parantaa palvelunsa asiakasarvoa (Tuulaniemi 2011, 26–27.) Palvelumuotoilun päämääränä on asiakaskeskeinen kehittäminen, jossa tuotetaan asiakkaalle hyödyllisiä, haluttavia, helppokäyttöisiä ja johdonmukaisia palveluita siten, että toiminta on palveluaan tarjoavalle organisaatiolle taloudellisesti kannattavaa, kilpailuetua kasvattavaa tai vaikuttavuutta lisäävää. Palvelumuotoilulla edistetään palvelujen käytön ja kuluttamisen sujuvuutta, vaivattomuutta ja helppoutta, mutta kehitetään myös elämyksellisyyttä sekä tunteisiin ja arvoihin vetoavuutta. Sen avulla voidaan myös innovoida täysin uusia palveluja (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 34.) Palvelumuotoilulla voidaan optimoida palveluprosessi, tilat, työtavat sekä vuorovaikutus samalla, kun palvelua sekä kokemusta häiritsevät asiat pyritään poistamaan. Samalla koko olemassa olevan palvelun toimintaympäristöstä luodaan visuaalinen muoto konkreettisella tasolla. (Tuulaniemi 2011, 94–97, 99.) Stickdorn et.al. (2018, 21–22) kuvailevat lisäksi palvelumuotoilua poikkihallinnolliseksi yhteiskehittämiseksi, jossa palvelumuotoilu voidaan nähdä eräänlaisena kehittämisen työkalulaatikkona.

Palvelumuotoilusta hyötyvät niin yksityinen sektori, julkinen sektori kuin voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, etenkin vähenevien resurssien myötä ja taloudellisten paineiden takia. Julkista sektoria ohjaavat muun muassa lakimääräiset velvoitteet sekä massiiviset infrastruktuurit ja niiden vaateet. Julkisella sektorilla tarjottavat palvelut ja palvelurakenteet ovat erityisasemassa esimerkiksi rahoituksen ja resurssien suhteen, sillä julkinen toimija voi olla ainoa mahdollinen tapa tuottaa sellaisia palveluita, joita ei ole mahdollista toteuttaa taloudellisesti kannattavasti yksityisellä sektorilla. Tämänkaltaisiin julkisiin toimijoihin lukeutuvat muun muassa pelastustoimi, kunnalliset palvelurakenteet, puolustusvoimat sekä rajavartiosto. (Tuulaniemi 2011, 42) Helsingin kaupungin

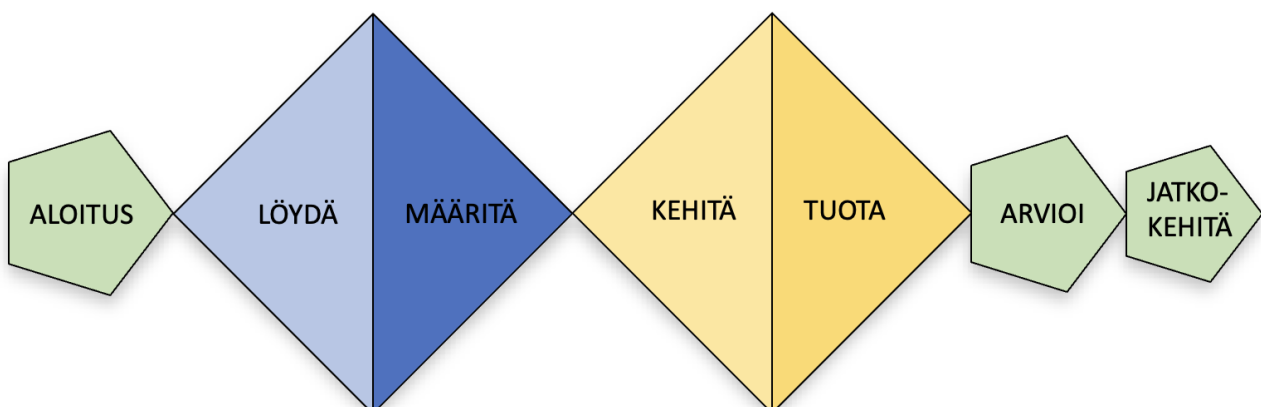
kulttuuri- ja vapaa-ajan toimiala oppisopimusprosesseineen lukeutuu juuri näihin, joten palvelumuotoilun käyttö tässä kehittämistyössä on hyvin perusteltua.

Palvelumuotoilun tulisi koskettaa kaikkia yrityksiä ja organisaatioita. Palvelumuotoilua saatetaan havahtua käyttämään vasta, kun taloudelliset paineet tai konkurssi luovat uhan organisaation toiminnalle. (Contribyte 2018)

Palvelumuotoilulla voidaan kehittää niin organisaatioiden ulkoisia kuin sisäisiä prosesseja tai palveluja (Koivisto ym. 2019, 57–61); tässä kehittämistyössä kehittämisen kohteina olivat sekä organisaation sisäisen toiminnan kehittäminen, että palveluprosessin kehittäminen.

Palvelumuotoilun tuplatimantti on tunnetuin jäsenyys asiakaslähtöisen kehittämisen prosessista. Ensimmäinen timantti kuvaa ymmärrysvaihetta, jossa pureudutaan ongelman määrittelyyn ja prosessin tavoitteeseen. Timantin ensimmäisen puolikkaan aikana kartoitetaan ja visualisoidaan palvelun nykytilannetta, kun taas toisen puolikkaan aikana valikoidaan ja kiteytetään tärkeimmät tiedot ja näkökulmat, sekä tarkennetaan kehittämisen kohde. Toinen timantti kuvaa ideointi- ja toteutusvaihetta. Edellisen timantin päätteeksi kiteytettyyn ongelmaan pyritään timantin ensimmäisessä puolikkaassa luomaan ratkaisuja ideoinnin avulla, ja näitä eri ratkaistuja testataan timantin toisen puolikkaan aikana. Lopputuloksena palvelun ongelmaan on kehitetty ratkaisu, joka menee tuotantoon. Kehittämisprosessi jatkuu kuitenkin edelleen arvioinnin ja jatkokehityksen myötä, prosessin alkaen siten yhä uudelleen. (Palvelumuotoilu Palo 2018)

Design Councilin (2023) esittelemä tuplatimanttimalli esitellään kuvassa 5.



Kuva 5. Palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimalli (mukailten Design Council 2023)

Tämän kehittämistyön ymmärrysvaiheessa pyrittiin ensin muodostamaan asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys muodostuu yhtiön tai organisaation todellisesta ymmärryksestä asiakkaan motiiveista, arvoista, tarpeista ja odotuksista; toisin sanoen organisaation tulee ymmärtää asiakkaan

todellista elämää sekä toimintatapoja (Tuulaniemi 2011, 71.) Asiakaskokemuksen tärkeimpien elementtien muodostus tapahtuu asiakasymmärrystä hyödyntämällä, jolloin on myös mahdollista kehittää täysin uusia palveluita tai palvelukonsepteja, joiden avulla erottautua muista palveluntuottajista. Asiakaskokemuksen keskiössä on se, miten asiakas kokee palvelun. Tämä kattaa kaikki organisaation toiminnot ennen palvelukokemusta, sen aikana, sekä palvelukokemuksen jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 72–74)

Määrittäsvaiheessa selkiytetään ja jalostetaan kehittämisiongelman ydin, johon kehitetään ratkaisuja. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan ratkaisuja tutkimusvaiheessa löydettyihin haasteisiin, määritellään mittarit palvelun tuottamiseen sekä testataan keksittyjä ratkaisuja asiakkaiden kanssa. Tuotantovaiheeseen valitaan ne toimet, jotka ovat testauksen ja konseptoinnin pohjalta osoittautuneet toimiviksi. (Tuulaniemi 2019, 128.)

### **4.3 Toteutus**

Tämän palvelumuotoilua hyödyntävän kehittämistyön vaiheet seurasivat tarkasti palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallia. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin syyskuussa 2022, ja vietiin päätökseen lokakuussa 2023.

Kehittämistyön vaiheet on kuvattu kuvassa 6.



Kuva 6. Oppisopimuksen kehittämistyön prosessikuvaus.

Asiakasymmärryksen muodostamista varten, tutkittiin oppisopimusprosessia monesta eri näkökulmasta. Vaikka asiakas, eli opiskelija on tässä kehittämistyössä kaiken keskiössä, muodostettiin myös syvällisempi ymmärrys itse organisaatiosta ja kyseessä olevasta prosessista. Asiakasymmärryksen lisäksi tutkittiin, mitkä asiat oppisopimusprosessissa luovat asiakasarvoa ja toisaalta havainnoitiin, mitkä asiat vaikeuttavat tai hidastavat opiskelijan oppimista ja työllistymistä. Asiakasymmärrystä varten koostettiin oppisopimuksen sidosryhmäkarta, suoritettiin opiskelijoiden ryhmähaastattelu ja asiantuntijahaastatteluja, muotoiltiin Business Model Canvas-asiakasarvokarta ja oppisopimuksen palvelupolku, sekä muotoiltiin kolme asiakasprofiilia.

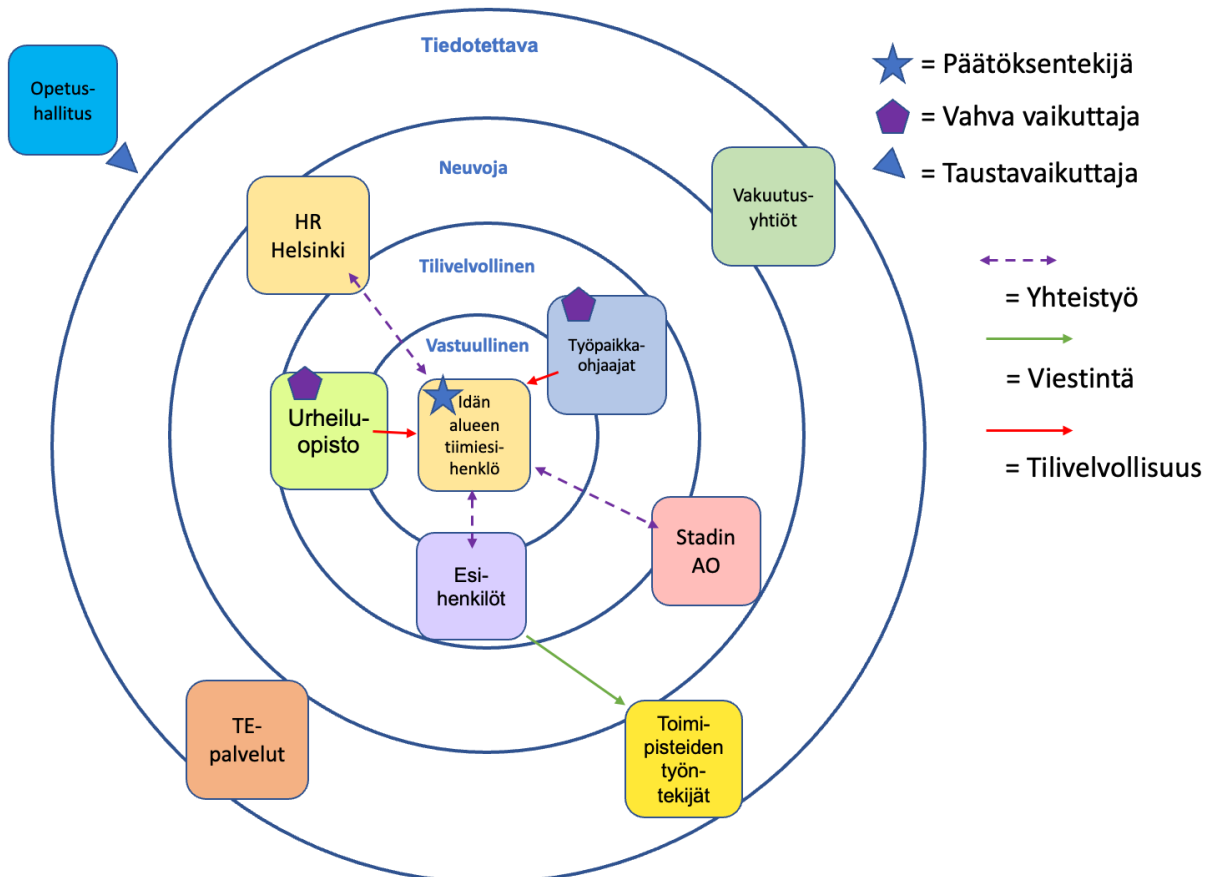
Tämän kehittämistyön alussa luotiin sidosryhmäkarta, joka on usein aliarvostettu kehittämistyökalu. Sidoryhmät vaikuttavat vahvasti hankkeen onnistuneeseen toteuttamiseen, ja sidoryhmät huomioon ottavat hankkeet menestyvät usein paremmin. Sidoryhmäkartan avulla selkeytetään, mitkä hankkeen sidoryhmät ovat ja millä tavalla sidoryhmien muodostama verkosto toimii.

Yleisen selkeyttämisen lisäksi se auttaa palvelumuotoilijaa huomaamaan kaikki ne osapuolet, joiden tulisi olla kehittämisprosessissa mukana. (Palvelumuotoilu Palo 2023)

Tässä kartassa sidosryhmät on asetettu niin, että keskikohtaa lähellä on ne toimijat, joiden kanssa ollaan eniten tekemisissä ja kauempana on tahoja, joita nähdään harvemmin. Karttaan lisättiin ns. itsestään selvien tahojen lisäksi TE-palvelut sekä vakuutusyhtiöt. Tämä selkiyttää organisaation kokonaisuutta ja auttaa tunnistamaan toimijoiden suhteita, sekä toimintojen mahdollisten haasteiden lisäksi tulevaisuuden tuomia mahdollisuuksia. (VOITTO-hanke 2021)

### 4.3.1 Sidosryhmäkartta

Sidosryhmiä on sekä sisäisiä että ulkoisia, ja ne voivat olla yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita (Kehmet 2023.) Helsingin kaupungin sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat liikuntapalveluiden itäisen alueen tiimiesihenkilö, muiden alueiden tiimiesihenkilöt, toimipisteiden työntekijät, työnohjaajat sekä HR ja Stadin AO. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat tässä tapauksessa Suomen Urheiluopisto Vierumäki, Opetushallitus, vakuutusyhtiöt, sekä TE-palvelut. Oppisopimuksen sidosryhmäkarttaan voi tutustua alla olevasta kuvasta 7.



Kuva 7. Oppisopimuksen sidosryhmäkartta

Oppisopimusprosessia johtaa tällä hetkellä itäisen alueen tiimiesihenkilö oman työnsä ohessa. Idän alueen tiimiesihenkilö on oppisopimusprosessin keskiössä, sillä hän toimii päätöksentekijänä oppisopimusprosessin suunnittelussa, toimeenpanossa ja sekä tukee prosessia alusta loppuun. Hän tekee tiivistä yhteistyötä muiden alueiden tiimiesihenkilöiden, Stadin AO:n, HR:n, Suomen Urheilupuiston sekä työpaikkaohjaajien kanssa, sekä vastaa työpaikkaohjaajien rekrytoinnista sekä heidän toimintojensa varmistamisesta.

Liikuntapalvelujen muut esihenkilöt vastaavat omien alueidensa liikuntapaikkojen toiminnasta, tiedottaen eri toimipisteiden henkilöstöään oppisopimusopiskelijoiden saapumisesta työskentelyjaksoille, ja sopivat opiskelijoiden kanssa heidän työvuoroistaan. Esihenkilöt kannustavat omaa henkilöstöään opiskeluun ja osaamisen kehittämiseen omissa toimipisteissään, ja ovat näin suuri apu potentiaalisten oppisopimusopiskelijoiden löytämisessä esimerkiksi kausityöntekijöiden joukosta.

Työpaikkaohjaajien rooli on toimia heille osoitettujen opiskelijoiden tukena koko oppisopimuksen ajan, vaikka he eivät työskentele samassa työpisteessä oppisopimusopiskelijan kanssa. Työpaikkaohjaajat ovat tilivelvollisia prosessin keskiössä olevalle tiimiesihenkilölle, ja saavat palkkion ohjauksestaan.

Suomen Urheilupuisto vastaa oppilaitoksena opintokokonaisuuksien toteuttamisesta sekä osaamisen näyttöjen järjestämisestä. Opistolla on tiivis yhteistyö prosessin keskiössä olevan tiimiesihenkilön kanssa, ja on toiminnastaan tilivelvollinen Rantasen lisäksi Stadin AO:lle sekä Opetushallitukselle.

Stadin AO vastaa tässä prosessissa oppisopimusjärjestelyistä koulutuksen järjestäjän roolissa. Se vastaa siitä, että oppisopimuskoulutus järjestetään lakien ja asetusten mukaisesti.

TE-palveluiden asema tässä oppisopimusprosessissa on ainoastaan tiedotuspainotteista, sillä TE-palvelut myöntää palkkatuen, joka on useimmissa tapauksissa työnantajan edellytys opiskelijan työllistymiseen ja oppisopimuskoulutuksen toteutumiseen. Vakuutusyhtiöt toimivat usein opiskelijan palkanmaksajina korvauskäytäntöjensä mukaisin tavoin.

Opetushallitus määrää tutkintojen sisällön, ohjaten Suomen Urheilupuiston sekä muiden oppilaitosten koulutustoimintaa sekä tutkinto-osien sisältöä.

Opiskelijat eivät asetu mihinkään tälle sidosryhmäkartalle, sillä he toimivat oppisopimusprosessin asiakkaina.

### 4.3.2 Haastattelut

Tutkimusvaiheessa tarkennetaan palvelun tuottajan strategisia tavoitteita. Tutkimusvaiheessa rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, asiakastarpeista sekä resursseista. Tämä toteutuu esimerkiksi haastatteluilla, keskusteluilla sekä asiakastutkimuksilla (Tuulaniemi 2019, 127.)

Teemahaastattelussa aihepiirit ja teema alueet ovat kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysten muoto tai sijainti voivat vaihdella haastateltavan mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3.) Asiantuntijahaastattelut suoritettiin juuri tällä tavalla, koska tavoitteena oli kerätä tietoa näiden eri alojen ja organisaatioiden asiantuntijoilta juuri oppisopimusopintoihin liittyen.

Taustatutkimusta varten haastattelin vuoden 2022 oppisopimusopiskelijoita, Stadin AO:n liikunnan alan koulutusten oppisopimusasiantuntijaa, Helsingin kaupungin liikunnan HR-asiantuntijaa sekä Suomen Urheiluopisto Vierumäen osaamisyhteisön valmentajaa. Haastattelut suoritettiin asiantuntijoiden teemahaastatteluina.

Asiantuntijahaastattelut suoritettiin sekä etäkokouksena, että asiantuntijan kanssa kasvokkain; Teams-haastatteluista tehtiin asiantuntijoiden suostumuksella tallenteet, ja kasvokkain suoritettu haastattelu taas äänitettiin haastateltavan suostumuksella. Tallenteet ja niiden litterointi mahdollisimmat tarkemman analyysin haastatteluaineistosta (Hyvärinen et. al. 2017, luku 21); tämän kehittämistyön haastattelujen analyysi suoritettiin kevyenmuotoisena sisällönanalyysina, sillä taustatutkimusvaiheessa ei ollut syytä syvällisemmälle, kielentutkimukselliselle sisällönanalyysille.

Haastattelut tallennettiin äänityskoneen avulla tarkempaa analyysia varten, sekä litteroitiin mahdollisimman yksinkertaisella tavalla kirjalliseen muotoon. Tallenteiden litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuksen tavoitteista sekä siitä, mitä muita lähestymistapoja tutkimuksessa hyödynnetään (Vilka 2021, 137.) Tämän takia koettiin, että taustatutkimusvaiheessa tehtävät haastattelut eivät olleet niin keskeisessä asemassa, että materiaali olisi vaatinut yhtä paljon huomiota ja työtä kuin jos tämän kehitystyön tutkimusmetodina olisi ollut haastattelututkimus.

Oppisopimusopiskelijoiden ryhmähaastattelu suoritettiin marraskuussa 2022 oppisopimusprosessiin osallistuneiden henkilöiden kanssa. Haastattelun tavoitteena oli kartoittaa opiskelijoiden kokemuksia ja mielipiteitä teoriaopinnoista sekä työssä oppimisen jaksoista, ja selvittää, miten hyvin näiden yhteensovittaminen toteutui oppisopimuksen aikana. Lisäksi selvitettiin, millaiseksi opiskelijat kokivat yhteistyön työpaikkaohjaajien kanssa, ja kokivatko he ammattiyhdistyksen ammattiohjelmansa päätteeksi.

Teoriaopintojaksot koettiin olevan hyvin suunniteltuja, ja työssä oppimisen jaksot vastasivat hyvin käytyihin opintoihin. Työssä oppimisen jaksoilla opiskelijat saattoivat päästä ennakkoon harjoittelemaan tulevien teoriaopintojaksojen aiheisiin liittyviä asioita. Yhden opiskelijan mukaan opintojen aloitus tammikuussa 2022 oli vaikea, kun hän siirtyi suoraan uutena tekemään vaativia lumitöitä vilkkaassa toimipisteessä, jolloin keskellä päivää oli vaikea päästä harjoittelemaan esimerkiksi traktorin kuljetustaitoja turvallisesti. Oman oppimisen vastuu heräsi hänellä myös vasta vähän myöhemmin, joten hän koki, että olisi tarvinnut selkiytystä asiaan heti opintojen alkaessa.

Alkuvuonna opiskelijat kokivat yleisellä tasolla enemmän innostusta työhön ja opintoihin, mutta loppuvuodesta oli jo väsymistä havaittavissa, kun yksi opintovuosi on lyhyt aika, ja teorian määrä suuri. Suomen Urheiluopiston liikuntapaikka-alan opettajan vaihtuminen vaikutti opintoihin jonkin verran, ja opiskelijat kokivat jonkin verran epävarmuutta opintojen edistymisestä. Molemmat opettajat olivat opiskelijoiden mukaan hyviä ja asiansa tuntevia, mutta teoriaopintojen aikataulut ei aina vastannut sitä, mitä piti, ja aikataulut saattoivat muuttua opintoviikon aikana hyvinkin paljon.

Opiskelijat kokivat perehdytyksen laadussa suuria eroja työpisteittäin, mutta totesivat perehdytyksen laadun olevan yleisellä tasolla hyvää. Työyhteisöt vaihtuivat tiuhaan tahtiin, vaatien opiskelijoilta paljon suunnitelmallisuutta sopeuttaa opinnot, työt sekä perhe-elämä. Heidän mukaansa hyvässä työharjoittelupaikassa pääsi tekemään monipuolisesti eri työtehtäviä, mutta huono työilmapiiri tai työntekijöiden väliset riidat vaikuttivat suoraan perehdytyksen laatuun heikentävästi. Esihenkilöiden ennakoiva viestintä tulevaan toimipisteeseen vaikutti vahvasti siihen, miten opiskelija otettiin siellä vastaan. Opiskelijoille tuli lisäksi tervetullut olo, kun työvaatteet ja muut varusteet odottivat työpisteessä. Hankalinta oli kuitenkin työskennellä sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka jättivät opiskelijan oman onnensa nojaan, eivätkä halunneet tai jaksaneet aktiivisesti perehdyttää tai opettaa uusia asioita näille. Opiskelijoiden taustojen ja oman kodin sijainnin huomioiminen työssä oppimisen jaksoja suunnitellessa onnistui opiskelijoiden mielestä hyvin, sillä muun muassa työmatkojen pituus on pysynyt kohtuullisina.

Työpaikkaohjaajan motivoituneisuus koettiin opiskelijoiden keskuudessa tärkeäksi, ja esille nousi ajatus siitä, että työskentely työpaikkaohjaajan työpisteessä olisi ollut hyödyksi opintojen alussa. Työpaikkaohjaajan omat menot vaikuttivat tämän mahdollisuuteen käydä tapaamassa opiskelijaa tämän työpisteessä, joten heille olisi kaivattu enemmän joustavuutta ja mahdollisuuksia jalkautua oman työnsä ohessa. Työpaikkaohjaajan säännöllinen tapaaminen on yleisesti ottaen tuonut hyvää tukea, etenkin kun tämä on oma-aloitteisesti kyselty opiskelijan kuulumisia.

Opiskelijat kokivat yleisesti ottaen ammattiympeyttä, etenkin kun asiakkailta tulee positiivista palautetta sekä kiitosta. Opiskelijoina heillä on myös ollut lupa olla aloittelijoita, eikä heidän ole oletettu olevan alan ammattilaisia heti työssä oppimisen alkaessa. Parasta opinnoissa on heidän



mukaansa ollut kokemukset siitä, millaista on työskennellä hyvässä työilmapiirissä, sekä huomata kuinka paljon liikkumisen olosuhteet todellisuudessa vaativat työtä sekä ammattitaitoa, kun harrastusten parissa on ennen voinut vain mennä niin sanotusti valmiiseen pöytään. Opiskelijat olivat opintovuoteen tyytyväisiä; eräs opiskelijoista nimesikin vuoden hyväksi opintomatkaksi.

Ensimmäinen asiantuntijahaastattelu suoritettiin joulukuussa 2022 Stadin AO:n liikunnan alan koulutusten oppisopimusasiantuntijan kanssa Teams:in välityksellä. Stadin AO:n näkökulmasta yhteistyö työnantajan kanssa on sujunut hienosti. Koulutuspäiviä Suomen Urheiluopistolla on erittäin paljon verrattuna useisiin muihin ammattitutkintoihin, kun opiskelijat ovat keskimäärin viikon kuukaudessa koulutuksessa. Koulutus on Stadin AO:n näkökulmasta erittäin kattava ja tutkinnon osiamonta, yhteensä viisi. Suomen Urheiluopistolla opiskelijat ovat päässeet harjoittelemaan kaikkea tutkintoon kuuluvaa ja työnantaja on antanut hyvän mahdollisuuden kiertää erilaisissa työtehtävissä eri puolilla kaupunkia.

Stadin AO:n asiantuntijan mukaan teoriaopintojaksoille tulee opiskelijoille kuitenkin tavattoman paljon matka- ja majoituskuluja, joita opintososiaaliset etuudet eivät kokonaisuudessaan kata. Koska Helsingin kaupungin liikuntapalvelujen työpisteissä voi tehdä niin monipuolisia työtehtäviä, pitäisi Stadin AO:n asiantuntijan mukaan siirtää osaamisen hankkimista Suomen Urheiluopiston koulutuspäivistä enemmän työelämässä oppimiseen, joka on oppisopimuskoulutuksessa keskeisin oppimistapa. Asiantuntijan mukaan lähiaikojen opiskelijoista kaikki ovat valmistuneet, mutta taloudelliset syyt ovat saattaneet aiheuttaa haasteita, sillä alan palkkataso on alhainen ja kuluja tulee Suomen Urheiluopiston lähiopintojaksoihin osallistumisesta.

Stadin AO:n asiantuntija painotti myös sitä, että hyvä ja motivoitunut työpaikkaohjaaja on tärkeässä roolissa. Työpaikkaohjaaja suunnittelee yhdessä opiskelijan kanssa ajankohtaiset työtehtävät vuodenajan sekä sen mukaan, mitä Suomen Urheiluopiston koulutuspäivissä samaan aikaan käydään läpi. Säännöllisissä ohjauskeskusteluissa ilmenee, mihin asioihin erityisesti tulee laittaa paukkuja ja vaatii opiskelijalta enemmän harjoittelua. Koska opiskelijat kiertävät useissa toimipisteissä, on tärkeää, että on yhteyshenkilö, jolla on kokonaiskäsite meneillään olevassa koulutuksessa olevista henkilöistä sekä heidän liikkuvuudestaan eri työpisteissä.

Jotta työkierrosta saadaan täysi hyöty, jokaisessa työpisteessä tulisi olla tiedossa tavoitteet, jotka henkilöiden on tarpeen oppia kyseessä olevassa työpisteessä. Stadin AO:n asiantuntijahaastattelu viittaa myös siihen, että on olemassa tarve vakitukselle yhteyshenkilölle, joka on niin sanotusti tilanteen päällä. Kuten ryhmähaastattelussa todettiin, on myös Stadin AO:n asiantuntijan kokemusten mukaan tärkeää, että toimipisteissä ollaan aina tietoisia saapuvista henkilöistä ja on valmistauduttu heidän saapumiseensa. Tämä viittaa siihen, että viestintää kehittäväälle toiminnalle on tarvetta.

Liikuntapaikkojenhoitajien työelämässä oppiminen on suunniteltu erittäin hyvin ja sekä työpaikkaohjaajat sekä esihenkilöt on sitoutettu hyvin ja he ovat tilanteen tasalla. Asioita ja toimintaa on kehitetty sitä mukaa, kun niitä on tullut esille. Uudeksi trendiksi ammatillisissa opinnoissa on tullut tutkinnon osan tai osien suorittamisen mahdollisuus ja se on lisääntynyt paljon. Sen myötä solmitaan myös ns. kesäopintosopimuksia kesätyöpaikkoihin ja tutkinnon osien suorittamisella täydennetään jo aiemmin suoritettua tutkintoa.

Suomen Urheiluopiston liikuntapaikka-alan koulutuskokonaisuuden edustajaa haastateltiin niin ikään joulukuussa 2022 henkilökohtaisena haastatteluna. Haastattelusta tehtiin äänitallenne.

Suomen Urheiluopiston edustajan haastattelussa käsiteltiin eri teemoja ja keskusteltiin avoimesti liikuntapaikka-alan opinnoista ja niiden toimivuudesta. Oppisopimus on ollut yleisesti ottaen hyvä tapa kouluttautua, opintojen edistymisen ja oppimisen seurannan takia, mutta lähtökohtaisesti jokainen on itsestään ja oppimisestaan vastuussa. Yksi heikko kohta tässä tavassa on ollut opiskelijan lähijaksojen aikaisten kulujen suuruus, joka keventää opiskelijan lompakkoa jopa 200 euroa viikossa. Käyttämällä Moodle- tai Teams-alustoja, Zoomia, WhatsAppia ja muita työkaluja opiskelijan omalla työpaikalla, voitaisiin vähentää näitä rahallisia ja ajallisia kuluja, mahdollistaen lähijakson lyhentämisen kahden päivän mittaiseksi. Tämä loisi myös mahdollisuuden työskennellä, oppia ja harjoitella taitoja tiiviimmin omassa työpisteessä työnohjaajan kanssa, vaikka parin päivän ajan, sekä vapauttaisi aikaa työpaikkakäynneille. Tästä voidaan päätellä, että lähiopetusjaksoja lyhentämällä saataisiin aikaan sekä rahallisia säästöjä opiskelijalle, sekä mahdollistettaisiin kouluttajan mahdollisuuksia suorittaa työpaikkakäyntejä.

Suomen Urheiluopiston edustajan mukaan liikuntapaikka-alan opiskelijoiden koulumenestykseen vaikuttavat suuresti opiskelijoiden omat lähtökohdat, motivaatio ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Oppimiseen vaikuttavat toisaalta myös opiskelijan työnantajan, kaupungin, kunnan tai kylän opiskelijalle tarjoamista mahdollisuuksista harjoitella taitojaan lähijaksojen välillä. Laki toimii kuitenkin koulutuksen ohjenuorana, joten jos opiskelijalla ei ole mahdollisuutta oppia, harjoitella tai kehittää omaa osaamistaan omalla paikkakunnalla, pyrkii Suomen Urheiluopisto auttamaan opiskelijaa parhaansa mukaan, jotta ammattitutkinnon suorittamisen vaatimukset täyttyvät. Opiskelijan vahvuuksia pyritään vahvistamaan lisää, sekä heikkouksia taas parantaa hyväksyttävälle tasolle. Tämä viittaa siihen, että opiskelijan motivaatiota ylläpitämällä, voidaan tukea häntä paremmin opinnoissaan sekä työssä oppimisessa.

Teoriaopintojen ja työelämässä oppimisen yhdistämisessä haasteeksi on osoittautunut se, jos työharjoittelut tai opinnot eivät ole edistyneet suunnitelmien mukaisesti. Syyt siihen ovat voineet olla opiskelijan oma asenne opintoihin, tai sitten ymmärtämättömyys siitä, että vastuu oppimisesta on hänellä itsellään. Heistä on kuitenkin oltu huolissaan, jolloin on oltu opiskelijaan sekä työnantajaan

yhteydessä, ja sovittu sitten uusintojen suorittamisesta, kun hänelle itse sopii. Opiskelijat pääsevät useimmiten takaisin kärryille, ja ovatkin opintojen edetessä muuttaneet asennettaan ja menestyneet opinnoissaan ja harjoitteluissaan. Suomen Urheiluopisto pyrkii tukemaan oppilaita mahdollisimman paljon, sekä ylläpitämään avointa ja luottamuksellista keskusteluyhteyttä. Hyväksi asiaksi on osoittautunut se, että opiskelija voi korvata poissaolojaan toisen ryhmän lähijakoilla. Tämä osoittaa, että opiskelijoilla on hyvä tuki, ja pystyy omalla asenteellaan vaikuttamaan opintojen menestykseen. Voimmeko kuitenkin vaikuttaa tähän? Huono asiakaskokemus karkottaa asiakkaan palveluntarjoajan luota.

Liikuntapaikka-alan koulutuksissa on Suomen Urheiluopiston edustajan mukaan otettu vahvasti mukaan liittoyhteistyö, joka myös nopeuttaa koulutuksen jälkeistä työllistymistä. Vuoden mittaiset opinnot ovat olleet tähän mennessä hyvä mitta opinnoille sekä työllistymisen suhteen. Lisää painotusta on toivon mukaan tulossa asiakaspalvelun ja asiakaskohtaamisen sekä verkostoitumisen, sidosryhmätyöskentelyn ja viestinnän saralla. Asiantuntijoiden kanssa on luotu koulutusyhteistyötä aktiivisesti. Suomen Urheiluopiston sidosryhmiin kuuluvat kunnat, kaupungit, lajiliitot sekä OKM. Kaivattaisiin myös muiden alojen ammattilaisia sekä täysin ulkopuolista näkemystä. Tästä päätellen myös opisto on valmis kehittämään toimintaansa yhdessä sidosryhmien kanssa.

Suomen Urheiluopiston edustajan mukaan automatisointi tulee olemaan työelämän muutosten pääosassa, jolloin robotiikkaa ja ICT-osaamista tullaan tarvitsemaan lisää. Työt eivät hänen näkemystensä mukaan poistu, vaan ennemminkin muuttuvat huoltotöiksi sekä automaation ohjauksiksi. Ihmisen tietotaitoa ei voi korvata. Tulee mieleen, voiko automaatio- tai robotiikkaopintoja sisällyttää ammattitutkintoon jo tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden trendit, kuten kestävä kehitys sekä digitalisoituminen on otettu huomioon opinnoissa. Opiskelijat laskevat esimerkiksi omaa hiilijalanjälkeään, ja saavat vinkkejä sen muuttamiseen. Keinonurmien muuttuminen orgaaniseksi ja kumirouheesta luopuminen, sekä lannoitteiden koostumuksen muutos mineraalisista orgaanisiin lähteisiin on otettu huomioon koulutuksen sisältöä suunniteltaessa. Oppimateriaalien digitalisoituminen kehittää opiskelijoiden ICT-taitoja heti koulutuksen alusta lähtien. Koska kestävä kehityksen opinnot ovat jo alkaneet, kannattaisi liikuntapalvelujen tukea jollain tavalla tämänkaltaisten opintojen käytännön tekeminen.

Suomen Urheiluopiston edustajan arvion mukaan virukset ja sota vaikuttavat kaikkien elämään, jolloin talouden heikkeneminen, energiatalouden muutos ja pula-ajat muuttavat varmasti toimintaympäristöä. Etenkin Suomessa ikäjakauma tuonee haasteen uusien ja nuorempien, pätevien työntekijöiden löytämiseen, ja tähän tulisi myös koulutuksen suhteen voida räätälöidä opinnot, jotta työllistyminen tapahtuisi mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti.

Myös Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden HR-vastaavan haastattelussa käsiteltiin tulevaisuuden trendejä sekä ammatin vetovoimaisuutta. Liikunnan puolella on HR:n näkemyksen mukaan vahvistanut suosiotaan etenkin ulkoilupalvelut sekä lajit kuten frisbeegolf ja talviuintipaikat.

HR-vastaavan kanssa järjestetyssä Teams-kokouksessa tartuttiin etenkin eläköityvien työntekijöiden lisääntyvään määrään, sekä nuorten työntekijöiden suhtautumiseen liikuntapaikka-alaan jonkinlaisena väliaikaistyönä. Hakemuksia ei ole liikuntapaikkojenhoitajan tehtäviin yhtä monia kuin ennen. Eläköitymisiä on tulossa huomattavasti enemmän seuraavien vuosien aikana, ja toisaalta nuoret tekevät usein alan töitä väliaikaisesti, eivätkä eläköitymiseen asti. Vaihtuvuus lienee siten suurempaa tulevaisuudessa, kun työvoiman ikääntyminen on suuri vaikuttaja. Tietoisuuden lisääminen, työn merkityksellisyyden ja monipuolisuuden korostaminen saattaisi HR:n näkökulmasta katsottuna edistää liikuntapaikka-alaan vetovoimaisuutta. Vuoden 2022 Duunitori-yhteistyössä oli Helsingin kaupungin kulttuuri- ja vapaa-ajan toimiala nuorten työnhakijoiden mielestä toiseksi kiinnostavin työnantaja, joten yhteistyö koettiin menestyksekkäänä. Uudet tai erilaiset rekrytointikanavat sekä oppilaitos-, sidosryhmä- ja seurayhteisyyden mahdollisuudet tulisi kartoittaa sekä käyttää paremmin hyödyksi, jotta potentiaalisia hakijoita tavoitettaisiin paremmin.

HR:iin yhteydessä olevat henkilöt ovat useimmiten esihenkilöitä, jotka ovat työntekijöidensä asialla, tai kun henkilöstön sisällä syntyy rekrytointitarve. HR käynnistää tällöin rekrytoinnin suunnitteluprosessin, jonka jälkeen laaditaan työpaikkailmoitus. Kaupungin sisäisten siirtojen mahdolliset ehdokkaat käydään läpi, ja jos sopivaa tekijää ei löydy, julkaistaan ilmoitus joko sisäisenä tai ulkoisena työpaikkailmoituksena. Esihenkilöt muodostavat ilmoituksen sisällön, HR sen sijaan suorittaa tarkastuksen ja julkaisun. Hakemukset käsitellään ja haastattelut suoritetaan pääasiassa esihenkilön toimesta, paitsi esihenkilö- ja asiantuntijahauissa, jolloin haastatteluissa on mukana HR-ammattilainen. Esihenkilöt tekevät lopullisen valinnan, ja heidän suositellaan suorittavan rekrytoinnit toisen esihenkilön kanssa yhteistyönä. Helbit-rekrytointijärjestelmä on tehty esihenkilöiden omatoimiseen käyttöön, mutta HR auttaa sen käytössä tarvittaessa.

HR-edustajan mukaan esihenkilöt muotoilevat työtehtävän osaamisvaatimukset. Kelpoisuusehdot, kuten ammattitutkintovaatimukset, määritetään kuitenkin kaupungin tehtävän vaativuuden arvioinnissa eli TVA:ssa sekä palkkamäärittelyjen pohjalta, jotta palkka vastaa tehtävän vaativuutta. Tiettyihin ammatteihin, kuten liikuntapaikkojen hoidossa tarvittavasta kielitaidosta keskustellaan kuitenkin aktiivisesti, sillä tulevaisuuden työelämä tuonee mukanaan rekrytointihaasteita juuri monikielisyysuuden suhteen. Oppisopimuksen merkitys on HR:n näkemyksen mukaan kasvussa. Toisaalta liikuntapaikanhoitajien erityisosaamisen kehittäminen olisi tarpeen esim. perehdytyksen tai viestinnän parissa niin, että osa työajasta kuuluisi näiden suorittamiseen. Tällöin esihenkilöiden työmäärää voitaisiin vähentää ja liikuntapaikkojenhoitajien osaamista samalla kehittää. HR:n edustajan

mukaan kehitettävää olisi juuri esihenkilöiden työtehtäviin kohdistuvissa prosesseissa; uuden työntekijän rekrytoituaan joutuvat esihenkilöt hakemaan tunnuksia, käyttöoikeuksia, varusteita ja muita niin monesta eri tietokannasta ja palveluntarjoajalta, että olisi heidän kannaltaan hyvä, jos nämä saataisiin yhdistettyä yhteen järjestelmään.

### 4.3.3 Business Model Canvas

Business Model Canvas eli BMC on helppokäyttöinen ja kattava analyysityökalu olemassa olevan liiketoimintamallin visualisointiin tai täysin uuden innovaation luomiseksi. Liiketoimintamallin kuvaaminen työkalun kahdeksaan ruutuun auttaa organisaatiota perustelemaan, miten yritys tuottaa ja välittää asiakasarvoa. Kehittämistyössä on keskeistä luoda monia eri versioita, jotta palvelun lopullinen liiketoimintamalli koostuisi näiden monien versioiden parhaista paloista. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 183–185)

BMC:tä käytettiin tässä kehittämistyössä oppisopimusprosessin varsinaisten ydinpalveluiden määrittämiseen, toimintoihin tarvittavien resurssien arviointiin, asiakassegmenttien ja asiakasarvon täsmentämiseen sekä eri toimijoiden roolien selkiyttämiseen. Nykyisen oppisopimusprosessin toiminnan arviointi tuotti mielenkiintoisia huomioita ja oivalluksia, mutta paljasti myös hälyttäviä puutteita ja heikkouksia, jotka olisivat saattaneet jäädä huomioimatta sekä käsittelemättä, jos visualisointia ei olisi tehty. BMC-taulukko löytyy liitteestä 2.

Oppisopimustoimintojen suurin asiakassegmentti ja koko toiminnan keskiössä ovat opiskelijat. Opiskelijat ovat usein olleet liikuntapaikka-alan kausityöntekijöitä, mutta voivat vaihtoehtoisesti olla TE-palveluiden tai vakuutusyhtiöiden kautta tulevia työllistettäviä, sekä mahdollisesti Helsingin kaupungin organisaation sisäisesti uudelleenkoulutettavia henkilöitä.

Oppisopimustoimintojen arvolupaus opiskelijoille liittyy vahvimmin ammattiin valmistumiseen sekä työelämässä oppimiseen monipuolisissa olosuhteissa ympäri kaupunkia. Oppisopimustoiminnoissa halutaan myös tarjota laadukasta työnohjausta, mahdollisuuden luoda oma ammatti-identiteetti sekä tarjota jatkossa mahdollisuus kouluttautua lisää eri olosuhteiden hoitamiseen. Arvolupaukseen ei sen sijaan kuulu vakinainen työllistyminen.

Asiakkaiden tavoittaminen tapahtuu pääsääntöisesti fyysisesti eri työpisteissä työnohjauksen avulla. Toisaalta opiskelijan arkeen kuuluvat myös ICT-työkalujen käyttö, kuten Helsingin kaupungin sekä oppilaitoksen oppimisalustat, intra sekä Onni-koulutuskalenteri.

Oppisopimustoimintojen rakentamat asiakassuhteet opiskelijoiden kanssa on yleensä 1–1,5 vuoden mittainen työsuhde monipuolisine työsuhte-etuineen. Opiskelijalle tarjotaan opintojen tukea sekä opintoihin että työllistymiseen. Opiskelijoita innostetaan työnhakuun jo opintojen

loppuvaiheessa, mutta opiskelijalla on edelleen oma vastuunsa työuran luomiselle, eikä Helsingin kaupunki ole velvollinen palkkaamaan opiskelijaa tämän opintojen päätyttyä.

Oppisopimustoimintojen kriittisiin tehtäviin lukeutuvat laadukkaan työpaikkaohjauksen järjestäminen sekä teoriaopintoihin sopivien toimipisteiden valitseminen työelämässä oppimisen jaksoiden ajaksi. Palkanmaksu on myös aivan olennainen ja lakisääteinen tehtävä, jonka lisäksi opiskelijoita tuetaan osittain rahallisesti teoriajaksojen matkustamiseen sekä yöpymiseen.

Taloudelliset esteet ovat BMC-taulukon kassavirtaosiossa yksi suurimpia esteitä oppisopimusopintoihin hakeutumiseen ja oppisopimuksen suorittamiseen. Vaikka Stadin AO kustantaa oppilaitoksessa tapahtuvat opinnot, jää opiskelijalle osittain maksettavaksi oppilaitokselle tehtävät edestakaiset matkat, opistolla yöpymisen sekä mahdollisesti ruokailut paikan päällä. Vaikka opiskelija vielä hakisi opintososiaalisia etuuksia näiden matkojen kustannusten kattamiseen, jää opiskelijalle aina osa kustannuksista hänen omille harteilleen. Oppilaitoksessa tapahtuvat opinnot ovat myös muiden alojen oppisopimusopintoihin verrattuina tavanomaista pidempiä jaksoja. Tänä lukuvuonna opiskelija viettää opistolla aikaa keskimäärin 4–5 päivää kuukaudessa, eli keskimäärin joka neljäs työviikko kuluu Urheiluopistolla.

Kriittisimmät resurssit oppisopimustoimintojen ylläpitämiseen ovat sidosryhmien toiminta, johon lukeutuvat työpaikkaohjaajat, työnohjaajat sekä esihenkilöt. Nämä ovat niin sanotusti kultaakin kalliimpia, sillä se vaikuttavat suoraan opiskelijan oppisopimuskokemukseen. Heidän toimintansa ei kuitenkaan korvaa opiskelijoiden perehdyttämistä varten luotua perehdytysmateriaalia. Perehdytysmateriaalia ei tiettävästi ole muutoin käytettävissä kuin oppisopimuksen alkuun pidettävässä tervetulotapahtumassa. Yhteistä ensimmäistä päivää ei välttämättä pystytä edes järjestämään, jos opiskelijoiden oppisopimukset alkavat eri ajankohdista. Perehdytysmateriaalin puute vaikuttanee opiskelijoiden ymmärrykseen omasta työnantajaorganisaatiostaan sekä heidän mahdollisuuksiinsa tutustua sekä käyttää Helsingin kaupungin tarjoamia henkilöstöetuja ja muita tukitoimintoja.

Avainkumppaneihin kuuluvat oppisopimuksen sidosryhmäkartassa mainitut tekijät, poissulkien uloimmalla kehällä sijaitsevat viranomaiset. Avainkumppaneihin voisi tulevaisuudessa sisällyttää esimerkiksi viestinnän ammattilaisia.

Kulurakenteen keskiössä ovat opiskelijan palkanmaksu sekä työnohjaajien palkkiot.

#### **4.3.4 Palvelupolku**

Palvelumuotoilussa keskitytään usein asiakkaalle näkyvään, vuorovaikutteiseen toimintaan. Jotta palvelu voidaan nähdä käyttäjien silmin, tulee kokonaisuus jäsentää. Palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet soveltuvat siihen hyvin, ja auttavat tarkastelemaan palvelun rakennetta kriittisesti.

Palvelupolku koostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista, joista voidaan erotella asiakkaalle näkyvät osat ja asiakkaille näkymättömät osat. Asiakkaalle näkymättömät osat ovat tärkeä tuki asiakkaalle näkyvien osien toiminnassa (Miettinen ym. 2011, 46–49.) Jokainen palvelutuokio koostuu useista kontaktipisteistä, joiden avulla palvelun käyttäjä kokee, aistii ja näkee palvelun. Palvelumuotoilussa on tärkeää miettiä kaikki palvelun kontaktipisteet ja suunnitella niiden avulla hyvä asiakaskokemus (Miettinen ym. 2011, 51–53.)

Oppisopimusopiskelijoiden polku työttömyydestä työllistymiseen on kuvattu tässä kehittämistyössä palvelupolun avulla, joka löytyy liitteestä 1. Oppisopimusopintojen palvelupolussa kuvataan tarkasti asiakkaan, eli tässä tapauksessa opiskelijan kokemia palvelutuokioita. Näissä jäsenellään opiskelijan suorittamia tekoja, kohtaamia henkilöitä, tarkoituspereitä, tarpeita, kipukohtia, kosketuspisteitä ja tunteita. Palvelupolun jokaisessa kohdassa on mietitty asiakaskokemuksen eli opiskelijakokemuksen parantamista mahdollistavia tekijöitä, sekä mietitty, kuka tapahtumasta tai toimista vastaa joka vaiheessa. Jokaiselle vaiheelle on mietitty parannuskeinoja, joilla voitaisiin parantaa oppisopimusprosessin toimivuutta ja laatua.

Potentiaalinen opiskelija, joka haluaa oppisopimusopiskelijaksi, kuulee Helsingin liikuntapalveluiden tarjoamasta liikuntapaikka-alan oppisopimuskoulutuksesta useimmin omilta kollegoiltaan, kun hän työskentelee liikuntapalveluissa määräaikaaisuudella tai kausityöntekijänä. Tuolloin opintoja harritteleva henkilö saa todennäköisimmin lisätietoa oppisopimuksesta omalta tiimiesihenkilöltään, sekä saa oppisopimuksesta vastaavan itäisen alueen tiimiesihenkilön yhteystiedot, ja on häneen yhteydessä. Tämä on hyvin tavanomainen polku oppisopimusopintoihin. Opiskelijaksi pääsevät kuitenkin myös Helsingin kaupungin sisäisesti uusiin työtehtäviin sijoitettavia henkilöitä, kuten myös vakuutusyhtiön rahoituksella uudelleen koulutettava henkilö. Myös kaupunkiorganisaation ulkopuolelta tulevat potentiaaliset opiskelijat hakevat opinnoista tietoa esimerkiksi Stadin AO:n tai Suomen Urheiluopiston kautta. Heidät kaikki ohjataan itäisen alueen tiimiesihenkilölle, joka muodostaa mahdollisen oppisopimusryhmän alkavalle syksylle. Kosketuspisteiksi lukeutuvat siis itäisen alueen tiimiesihenkilö, muut liikuntapaikkojen esihenkilöt, Stadin AO sekä Suomen Urheiluopisto.

Suurimmat syyt oppisopimukseen hakeutumiselle ovat hakijan halu työllistyä vakinaisesti sekä halu välttää epävarma, määräaikainen työllistyminen tai yleisesti ottaen pitkäaikaistyöttömyys.

Tämä prosessi on miltei täysin oppisopimuskoulutuksen organisoijan, eli itäisen alueen tiimiesihenkilön harteilla. Jotta oppisopimuskoulutuksesta voisi löytää helpommin tietoa, todettiin että koulutusta tulisi markkinoida enemmän esimerkiksi Stadin AO:n puolella, sekä tehdä oppisopimuksesta vastaavien tahojen yhteystiedoista selkeämmät ja saavutettavammät.

Opiskelijavalintoja tehtäessä haastatellaan hakijat, selvitetään suositukset liikuntapalvelujen tiimiesihenkilöiltä, sekä varmistetaan, että hakijat ovat helsinkiläisiä; Helsingin kaupungin työllisyyspalvelut tukee ainoastaan omien asukkaidensa opintoja ja työllistymistä. Oppisopimukseen hakeutuva opiskelija haluaa tulla valituksi koulutukseen, sekä välttää itselleen sopimatonta työtä tai uraa. Joskus hakija saattaa joutua kouluttautumaan pakon edessä, jotta hän välttää esimerkiksi terveysongelmia aiheuttavia työtehtäviä. Haastattelijoina toimivat itäisen alueen tiimiesihenkilö, Helsingin kaupungin HR:n edustaja sekä Stadin AO:n oppisopimusedustaja. Tässä vaiheessa opiskelija saattaa kokea jännitystä, toiveikkuutta ja toisaalta epävarmuutta. Opiskelijavalintoja tehdessä olisi hyvä selkiyttää ja vakiinnuttaa opiskelijoiden haku- ja valintakriteereitä, sillä ne ovat vaihdelleet vuosien mittaan riippuen esimerkiksi laillisten vaatimusten muuttuessa.

Kun opintoihin on valittu uudet opiskelijat, solmitaan jokaisen opiskelijan kanssa oppisopimus. Opiskelijalle valitaan sopiva ja motivoitunut työpaikkaohjaaja, ja hänelle luodaan myös Helsingin tunnuksella koodataan oma avain. Opiskelija aloittaa miltei heti työelämässä oppimisen, sillä hänet määrätään aloittamaan työskentely jossain liikuntapalveluiden toimipisteessä heti oppisopimuksen ensimmäisenä päivänä. Siellä opiskelija tutustutetaan kollegoihin, kaupunkiorganisaatioon sekä liikuntapalveluiden työskentelytapoihin, ohjelmistoihin ja työkaluihin. Opiskelija saattaa tuntea iloa sekä innostusta valinnastaan, ja toisaalta häntä saattaa mietityttää ja jännittää uusien opintojen ja työtehtävien aloittaminen. Tätä vaihetta ohjaa vahvasti jälleen kerran itäisen alueen tiimiesihenkilö, joka on tähän mennessä hoitanut suuren määrän tarvittavista järjestelyistä. Opintojen alkaessa olisi kuitenkin eduksi koostaa laaja mutta helposti ymmärrettävä perehdytysmateriaali, sekä järjestää mahdollisuuksien mukaan tervetulo tapahtuma. Työpaikkaohjaajia tulisi myös hyödyntää enemmän, jotta opiskelijat saavat mahdollisimman tervetulleeseen sekä turvallisen tunteen opintojen alkaessa. Opiskelijan opintojen tarkempi aikatauluttaminen mahdollisimman pitkälle olisi myös eduksi.

Opiskelija suorittaa opintonsa työelämässä oppimalla sekä oppilaitoksessa tapahtuvilla opinnoilla. Opinnot oppilaitoksella alkavat Urheiluopistolla joka vuoden tammikuussa. Hän osallistuu opintoihin aktiivisesti, oppii tietyn aihealueen asioita siellä, ja jatkaa koulutuspäivien jälkeen työelämässä oppimista hänelle osoitetussa työpisteessä. Opiskelija harjoittelee taitojaan työssä siihen asti, kunnes seuraava koulutusjakso alkaa Urheiluopistolla. Opiskelijan suoritettua osaamisen näytöt hyväksytysti, jatkaa tämä jälleen uuden oppimista ja harjoittelua uudessa työpisteessä, sekä valmistautuu seuraavaan osaamisen näyttöön. Jos opiskelija ei suorita osaamisen näyttöä hyväksytysti, luodaan hänelle mahdollisuus harjoitella taitojaan lisää ja tämän jälkeen mahdollisuus uusien näyttöjen. Opiskelija haluaa toivon mukaan oppia uutta sekä suorittaa näytöt hyväksytysti, ja haluaa myös nauttia opinnoistaan. Tämä joutuu kuitenkin kustantamaan lähiopetusjaksojen matka- ja majoituskuluja Urheiluopistolla melkein kuukausittain. Selkeimmät kontaktit opiskelijalla on opintojen aikana



työpaikkaohjaajan, Urheiluopiston opettajien sekä kollegoidensa kanssa. Opiskelija saattaa käydä läpi jännityksen ja stressin tunteita, etenkin jos opinnot eivät edisty halutulla tavalla, mutta toisaalta hän voi kokea myös onnistumisen ja tyytyväisyyden tunteita, jos opinnot sujuvat hyvin.

Opintojen sujuvuutta ja mielekkyyttä pystyttäisiin todennäköisesti parantamaan poistamalla taloudelliset rasitteet kokonaan. Tukemalla opiskelijaa aktiivisesti ja toimimalla joustavasti työelämässä oppimisen jaksojen suhteen, voidaan taata paremmin opiskelijan näyttöjen hyväksytyt suorittaminen sekä opintojen eteneminen yleisellä tasolla.

Koulutuksen päättyessä ja opiskelijan valmistuessaan liikuntapaikka-alan ammattiin, on opiskelija nähnyt ja kokenut Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden tarjoamat monipuoliset työtehtävät liikunnan eri olosuhteissa. Hän on siten luonut oman ansioluettelon, jonka perusteella hänellä on paremmat mahdollisuudet työllistyä liikuntapalveluihin vakituisesti. Riippuen opiskelijan HOKS:sta, saatetaan oppisopimusta kuitenkin jatkaa tarvittaessa. Näin menetellään, jos opiskelija ei ole saanut hankittua tarvitsemaansa osaamista oppisopimusaikana. Opiskelija on toivon mukaan saanut oppisopimuksen myötä hyvän käsityksen siitä, minkälaista työtä hän haluaa tulevaisuudessa tehdä liikuntapalveluilla. Opiskelija voi hakea työtä jo opintojen loppuvaiheessa, jolloin hänellä on mahdollisuus työllistyä joko vakituisesti tai määräaikaisesti heti oppisopimusopintojen päättymisen jälkeen. Opiskelija on tässä vaiheessa jo suurimmilta osin vastuussa omasta urastaan, ja hän on eniten yhteydessä omiin kollegoihinsa sekä eri alueiden tiimiesihenkilöihin, joilla on ajankohtaisin tieto eri toimipisteiden rekrytointisuunnitelmista. Vaikka opiskelijat saattavat työnhakutilanteessa olla kilpailevassa asemassa toisiinsa nähden, on miltei jokainen liikuntapalvelujen oppisopimuksella koulutettu liikuntapaikka-alan ammattitutkintoon valmistunut henkilö työllistynyt vakituisesti Helsingin kaupungille.

Koulutuksen ja työllistymisen jälkeen opiskelija vakiinnuttaa paikkansa sekä yleisesti työelämässä, että omassa toimipisteessään. Opiskelijalla on työllistymisensä myötä mahdollisuus kehittää osaamistaan lisää esimerkiksi nurmenhoidon tai jäähoidon syventävien opintojen myötä, sekä mahdollisesti opiskella liikuntapaikkamestariksi alan erikoisammattitutkinnolla. Valmistuttuaan ja työllistyttyään, on kyseinen liikuntapaikkojenhoitaja melkein kuin kävelevä mainos onnistuneesta oppisopimuskoulutuksesta. Hän on työssään eniten tekemisissä kollegoidensa ja tiimiesihenkilön kanssa, jolloin hän toimii mahdollisuuksien mukaan perehdyttävänä työntekijänä. Tuolloin hän jakaa kokemuksensa ja osaamisensa seuraavalle potentiaaliselle liikuntapaikka-alan opiskelijalle, jolla saattaa syttyä mielenkiinto samaa alaa ja oppisopimuskoulutusta kohtaan.

### 4.3.5 Tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset

Kaikkien edellä olevien kehittämistyökalujen tulokset toivat esille useita ongelmia sekä kehityskoh-  
tia oppisopimusopintojen toiminnassa. Pääasiallisiksi teemoiksi ja tutkimusongelmiksi muodostet-  
tiin oppisopimustoimintojen organisaation puute, työvoiman saatavuusongelma, sekä työn arvostuksen puute.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat

- 1) Miten saamme enemmän hakijoita oppisopimuskoulutukseen?
- 2) Miten voimme parantaa LPH-opintojen arvostusta omassa organisaatiossamme? ja
- 3) Millä tavoin voimme motivoida opiskelijoita paremmin työllistymään ja jäämään organisaatioomme?

### 4.3.6 Ideapaja

Oppisopimuksen kehittämisen ideapajan nimeksi muotoutui "Opparilla osaamista!", joka kuvaa tämän kehittämistyön aihetta hyvin, viitaten sekä koulutuksen mahdollistavan osaamisen, työllistymisen sekä oppisopimustoimintojen jatkuvuuteen. Ideoiden keräämiseksi sekä niiden jatkokehittämisen ja arvottamisen työkaluiksi valikoituivat Brainstorming-, Learning Café- ja Dot voting- työkalut, joita sovellettiin ajallisten haasteiden sekä resurssien vähyyden takia tarkoituksenmukaisemmiksi; kolmen kierroksen mittaisen ideapajan työskentelytavan myötä tämän sovelletun ideointityökalun nimeksi muodostui Ideakaruselli.

Ideapajan avulla pyrittiin aluksi saavuttamaan suuri määrä ideoita esitettyjen tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Kehityskelpoisimmat ideat valikoituisivat jatkokehittämistä varten, jolloin näiden ideoiden toteuttamiseksi keksittäisiin yksityiskohtaisia ratkaisuja. Lopuksi näistä äänestettäisiin ideapajan päätteeksi parhaat tai kehityskelpoisimmat ideat ja niiden ratkaisut. Tämä johtaisi uudenlaisten toimintatapojen keksimisen ja prototyyppien luomiseen, niiden testaamiseen sekä arviointiin. Näistä johdettaisiin lopuksi Helsingin kaupungille esitettävät kehittämissuosituksset.

Ideapajaan kutsuttiin 27 henkilöä oppisopimuksen eri sidosryhmistä, jotta osallistujia saataisiin mahdollisimman monipuolisesti ja jotta ideapaja seuraisi palvelumuotoilullisen kehittämisen käytäntöjä. Tapahtumaan kutsuttiin Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden esihenkilöitä, liikuntapaikkojenhoitajia eri alueilta, liikunnan tapahtumatuottaja, ylläpitokoordinaattori, Helsingin kaupungin HR:n edustaja, sekä Stadin AO:n edustaja. Liikuntapaikkojenhoitajien kutsuja lähettäessä kiinnitettiin erityisesti huomiota siihen, että kutsu tavoittaisi sekä oppisopimuskoulutuksen suorittaneita, että muulla tavoin liikuntapaikka-alan ammattitutkinnon suorittaneita liikuntapaikkojenhoitajia.

Tämän lähestymistavan toivottiin tuovan erilaista näkökulmaa työssä oppimisen ja teoriaopintojen yhdistämisen kannalta, ja siten laajempaa ymmärrystä oppisopimusopintojen kehittämisessä.

Kutsu lähetettiin sähköposti- sekä Teams-kutsuna ensimmäisen kerran helmikuun alussa, sekä seuraavan kerran kaksi viikkoa ennen ideapajan päivämäärää. Muutamalle henkilölle soitettiin vielä sen jälkeen, sekä varmistettiin osallistuminen. Viimeinen ilmoittautumispäivä asetettiin viisi päivää ennen pajan pitoa, mutta muutama henkilö ilmoitti osallistumisestaan vasta kaksi päivää ennen toteutusta. Osallistujia saatiin yhteensä 13, joka ylitti odotukset osallistujamäärästä; esihenkilötehtävissä toimivia osallistujia oli kahdeksan, liikuntapaikanhoitajia oli kolme, yksi liikunnan tapahtumatuottaja sekä yksi ylläpitokoordinaattori.

Ideapajalle varattiin kolme tuntia aikaa, johon sisällytettiin viidentoista sekä viiden minuutin tauot. Vaikka tämä aika saattaa olla suhteellisen lyhyt ideapajan pitoon, oli aikataulutuksen lopputulokseen nähden mielestäni sopiva, eikä ideoiden määrä tai laatu todennäköisesti olisi sen suuremmin muuttuneet. Aikataulutusta rajasi kutsuttujen henkilöiden omat, tiiviit aikataulut. Ideapaja lohkottiin kolmeen osaan kahden tauon avulla. Ensimmäisen pidemmän tauon aikana osallistujille tarjottiin juoma sekä sämpylä, toinen tauko taas oli lyhyempi jaloittelutauko. Ideapajan esitysmateriaali aikatauluineen löytyvät liitteestä 3.

Tapaamispaikaksi valittiin Pirkkolan uimahallin pieni kokoushuone, josta löytyivät osallistujamäärään nähden tarpeeksi tilaa, projektorijärjestelmä, kolme suurta pöytää sekä tuolit. Kokoushuoneen varaus tehtiin ylläpitokoordinaattorin toimesta, jolloin tilan käyttö ei vaatinut rahallisia resursseja. Järjestelyjä helpotti myös mahdollisuus käyttää esihenkilöiden toimistotiloissa tarjolla olleita toimitarvikkeita. Kokoushuoneen kolme pöytää asetettiin niin, että osallistujat pystyisivät liikkumaan pöytien välillä mahdollisimman helposti. Jokaiselle pöydälle nimettiin oma tutkimuskysymys, ja niille jaettiin neljä suurta paperiarkkia, pinkka muistilappuja, tussi ja kuulakärkikyniä. Yhdelle paperille piirrettiin valmiiksi yhdeksän ruudun ruudukko, ja kolme muuta paperiarkkia jaettiin kahteen ruutuun tussilla piirretyn viivan avulla.

Ideapajan alussa toivotettiin osallistujat tervetulleiksi sekä esiteltiin opinnäytetyön taustatutkimusten perusteella tehdyt löydökset sekä ideapajan tavoitteet. Ennen ideapajan sääntöjen sekä toimintatapojen esittelyä jaettiin osallistujat kolmeen ryhmään tyylillä "lasku kolmeen", ja tämän jälkeen osallistujille selitettiin ideapajan yhteiset pelisäännöt sekä pajan aikataulutuksen. Jokainen ryhmä viettäisi jokaisen aiheen äärellä tietyn ajan, siirtyen sitten vuoron perään kahdelle seuraavalle pisteelle yhtä pitkäksi ajaksi. Yhteisiin pelisääntöihin kuuluivat, ettei kenenkään ideaa saisi kritisoida, jokaiselle ryhmän jäsenelle annettaisiin puheenvuoro, ja että korkealentoiset ideat ovat suotavia.

Ideapajan ensimmäinen kierros nimettiin Think fast! -kierrokseksi. Tämä kierros toimi nopeana ideoiden määrällisen keruun kierroksena, ja perustui palvelumuotoilussa ideointivaiheessa käytettävään Brainstorming-työkaluun. Tavoitteena oli keksiä ryhmissä vähintään kolme ideaa jokaisen tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi, eli ensimmäisen kierroksen päätteeksi jokaiseen tutkimuskysymykseen löytyisi yhdeksän ratkaisua.

Ideointityökaluna tämä menetelmä toimii hyvin suuren ideamäärän keksimiseen nopeasti, sekä herättelee osallistujaryhmää pajassa käsiteltävään aiheeseen. Tätä menetelmää fasilitoidessa on kuitenkin tärkeää asettaa selkeät pelisäännöt, koska luonteiltaan hiljaisemmat osallistujat saattavat jäädä äänekkäämpien jalkoihin. Fasilitoijan kannattaa myös tarkkailla sekä ohjata toteutusta aktiivisesti, etenkin jos ideoiden keksiminen hetkellisesti tyrehtyy. (Stickdorn et. al. 2018, 115–116.)

Seuraavan kierroksen nimeksi valittiin yksinkertaisesti Kehitä!. Ideakarusellin toinen kierros sovellettiin Learning Café-yhteiskehittelytyökalusta, jossa pääpaino on keskustelussa ja ratkaisujen löytämisessä. Tässä vaiheessa voi jo kyseenalaistaa sekä kommentoida muiden mietteitä ratkaistavan ongelman ympärillä, mutta pyrkimyksenä on saavuttaa yhteinen näkemys ja yhteisymmärrys. (Innokylä 2023b)

Ryhmät lähtivät jälleen kiertämään kaikkia pöytiä 15 minuuttia kerrallaan, jonka aikana he valitsivat edellisellä kierroksella yhdeksästä keksitystä ideasta heille kaksi mieluisinta. Näihin kahteen ideaan heidän piti keksiä toimia niiden toteuttamiseksi. Ideoihin saataisiin siten konkreettisia sekä mahdollisesti jo toteutettavia ratkaisuja. Edellisen, nopeamman kierroksen jälkeen osallistujilla oli tällä kierroksella 15 minuuttia aikaa jokaista pöytää kohden. Tämä antoi osallistujille mahdollisuuden syventyä keskusteluun sekä miettiä ratkaisuja rauhallisempaan tahtiin. Kierroksen päätteeksi jokaista aihetta kohden kehitettiin näin kuusi konkreettisempaa ratkaisua.

Kolmannella kierroksella – joka nimettiin osuvasti Äänestys! -nimiseksi – suoritettiin osallistujien avulla äänestys siitä, mitkä jokaisen pöydän ratkaisuista olivat osallistujien mielestä toteutettavimmat tai parhaat. Tämä Dot voting -äänestystapa on informatiivinen ja nopea tapa saada osviittaa enemmistön muodostamasta mielipiteestä tietystä aiheesta. Osallistujilla voi olla käytössään yksi tai monta ääntä, joiden virkaa ajavat muistilaput, karttaneulat tai tussilla piirretyt viivat. (Stickdorn et. al. 2018, 145–146.) Tässä tapauksessa osallistujat saivat kukin käytettäväkseen kolme sydäntarraa – eli tykkäystä – joilla he saivat käydä äänestämässä jokaisen pöydän kuudesta ratkaisuvaihtoehdosta. Koska äänestystarroja jäi yli, annoin osallistujille vielä yhden ylimääräisen sydäntarran käytettäväksi; näin pystyin saamaan selkeämmän kuvan siitä, mihin äänet painottuivat.

Ideapaja koettiin yleisesti ottaen tarpeellisena sekä aihe tärkeänä. Monelle osallistujalle tuli yllätyksenä, kuinka epävakaa pohjalla oppisopimustoiminnan organisointi on, ja tämä herätti selkeästi

osallistujien mielenkiinnon. Think fast! -kierroksen ohjeistuksessa tuli ilmi pieniä epäselvyyksiä sekä tulkinnallisia ongelmia ideoiden määrän suhteen, mutta siihen tartuttiin ja selkiytettiin suullisesti sitä, kuinka monta ideaa jokaisen ryhmän tulee keksiä.

Ideapajan toteutuksen vahvuuksiin kuuluivat yllättävän suuri sekä monipuolinen osallistujamäärä, visuaalisesti vetoava esitysmuoto, sekä opinnäytetyön tekijän fasilitointitaidot ja luontevuus. Etenkin tiimiesihenkilöiden määrä osallistujien kesken yllätti positiivisesti, ja osoittaa sen, että he ovat olleet motivoituneita ja kiinnostuneita aiheesta ja että aihe koetaan tärkeäksi. Pajaan osallistui tiimiesihenkilöitä, liikuntapaikka-alan oppisopimusopinnot suorittaneita liikuntapaikkojenhoitajia, muulla tavoin kouluttautuneita liikuntapaikkojenhoitajia, tiimivastaavia, työpaikkaohjaajia sekä liikunnan tapahtumatuottajia.

Haasteiksi osoittautuivat kutsuttujen henkilöiden tiukat aikataulut sekä liikuntapaikanhoitajien työpisteiden vaihdot, jotka osuivat yllättäen juuri samalle päivämäärälle ideapajan kanssa. Kun tieto peruutuksista sekä aikataulullisista muutoksista tuli ilmi, pyrittiin puhelimitse kutsumaan uusia osallistujia lyhyellä aikataululla.

Ideapajan pito loi mahdollisuuden tuoda esille opinnäytetyön tekijän fasilitointitaidot, joita liikuntapaikkojenhoitajana tämä ei ollut ennen pystynyt tuomaan esille. Hierarkkisesti vaihtelevalle osallistujaryhmälle tämä esille tuotu ammattitaito sai siten laajaa näkyvyyttä, luoden toivon mukaan uusia mahdollisuuksia fasilitoinnin järjestämiselle, sekä fasilitointitaitojen kehittämiseksi.

Stadin AO:n sekä HR:n edustajien valitettava puuttuminen johti heidän näkökulmien vähäiseen vaikutukseen. Viestinnän puolelta olisi pitänyt kutsua enemmän osallistujia, sillä heidän laajempi osallisuutensa ideapajan toteutuksessa ja sen tuloksissa olisi vaikutukseltaan merkittävä. Ideointipajan valmistelussa pystyttiin hyödyntämään Helsingin kaupungin palvelumuotoiluammattilaisen apua. Tämän kanssa muotoiltiin ideapajan aikataulutusta, ryhmiin jakoa ja äänestystä, sekä valittiin työpajaan sopivimmat työskentelytavat.

Ideointipajan aikana kuului paljon puheensorinaa, naurua, sekä toisaalta näkyi vakavia ja keskittyneitä ilmeitä. Osallistujien persoonallisuuksien sekä luonteiden erilaisuus olivat ehdottomasti suureksi hyödyksi, sillä jokaisella ryhmällä oli vähintään jossain vaiheessa syvällistä keskustelua siitä, miten asiat tällä hetkellä ovat, ja miten he ovat aiheen kokeneet, vaikka eivät olisikaan kokeneet oppisopimuskoulutusta itse, tai edes olleet paljoa oppisopimusopiskelijoiden kanssa tekemisissä.

Ideointipajan tuloksiksi saatiin jokaiselle tutkimuskysymykselle yhdeksän ideaa. Tulokset teemoiteltiin, ja niistä valittiin sekä toteutuskelpoisia ideoita, että niin sanottuja villejä kortteja jatkojalostettaviksi. Kuten ideointipajan aikanakin tuli ilmi, koettiin, että kaikkien tutkimuskysymysten vastaukset ja ideat liittyivät aiheina toisiinsa hyvin paljon. Äänestysvaiheessa suurimmat pisteet saaneita

ideoita käsiteltiin ja teemoiteltiin aihealueittain, jolloin pystyttiin luomaan laajempi käsitys siitä, miten oppisopimusta tulisi kehittää liikuntapalveluissa. Teemoittelun ansiosta luotiin kaksi kehittämisehdotusta, joihin sisällytettiin korkealle pistemäärälle sijoittuneiden ideoiden lisäksi muutama villi kortti. Teemoittelutaulukot löytyvät liitteestä 5.

Testattaviksi kehittämisehdotuksiksi valikoituvat toiminnan organisointi, eli oppisopimustiimin perustaminen, sekä ammattitutkintoon johtavan oppisopimuskoulutuksen järjestäminen täysin Helsingin kaupungin oman henkilöstön osaamisen, liikkumisen olosuhteiden sekä työkaluston ja laitteiston varassa, ilman Suomen Urheiluopistoa. Stadin AO toimisi testattavassa ideassa sekä oppisopimustoimijana että oppilaitoksena.

Testaus sekä palautteen keruu tapahtuivat täysin sähköisesti. Ideapajan tuomista uusista ideoista luotiin kaksi käsikirjoitusta, joista ensimmäisessä kuvattiin oppisopimustiimin perustamista sekä tämän toimintaperiaatteita, tavoitteita sekä tehtäviä. Toisessa käsikirjoituksessa esiteltiin kaupungin henkilöstön osaamista hyödyntävä sekä taloudellista säästöä luova tapa kouluttaa liikuntapaikkojenhoitajia. Käsikirjoitus 1 sekä kuvakäsikirjoitus 2 löytyvät liitteestä 4.

Käsikirjoitusta käytetään kehittämistyökaluna palvelun tai toiminnan arvioinnissa. Käsikirjoitusta käytetään usein palveluiden testausvaiheessa, jolloin uusi palvelu tai tuote esitellään kokeilumuodossa loppukäyttäjilleen. (Innokylä 2023a) Tässä tapauksessa käsikirjoitukset lähetettiin ideapajaan osallistuneille henkilöille, sekä muutamalle muulle henkilölle, jotka ovat olleet tässä prosessissa mukana.

Käsikirjoituksia käyttämällä pystyin suorittamaan näiden testauksen nopeasti sekä saavutettavasti. Muotoilemalla kysymykset hyvin, sekä arviointiskaalaa että avoimia kysymyksiä käyttäen, mahdollistin jokseenkin laadukkaampien vastausten vastaanottamisen. Arviointiskaalaa käyttämällä pystyin keräämään lisäksi numeerista dataa, jossa arviointi vaihteli numeroiden 1 ja 5 välillä.

Kysymykset muotoiltiin mahdollisimman neutraaleiksi sekä organisaatiossa työskenteleville sopiviksi yhteistyössä ylläpitokoordinaattorin kanssa. Kysymysten määrä rajattiin kolmeen jokaista käsikirjoitusta kohden, ja kysymysten ymmärrettävyyttä parannettiin muotoilemalla kysymykset mahdollisimman helposti luettaviksi. Haasteeksi muodostui juuri termistön muotoilu kyselyä varten, sillä moni ideapajan osallistuja ei välttämättä ymmärrä kysymysten kontekstia, jos he eivät ole toimineet hallinnollisissa tehtävissä tai kehitysprojekteissa.

Käsikirjoitukset sekä palautekysely lähetettiin vastaanottajille maaliskuun lopussa sähköpostilla. Palautekysely toteutettiin Webropol Survey and Reporting-alustalla. Käsikirjoitus 1 sekä Kuvakäsikirjoitus 2 lähetettiin PDF-muodossa saatetekstin liitteinä, palautekyselyn linkki jaettiin julkisena.

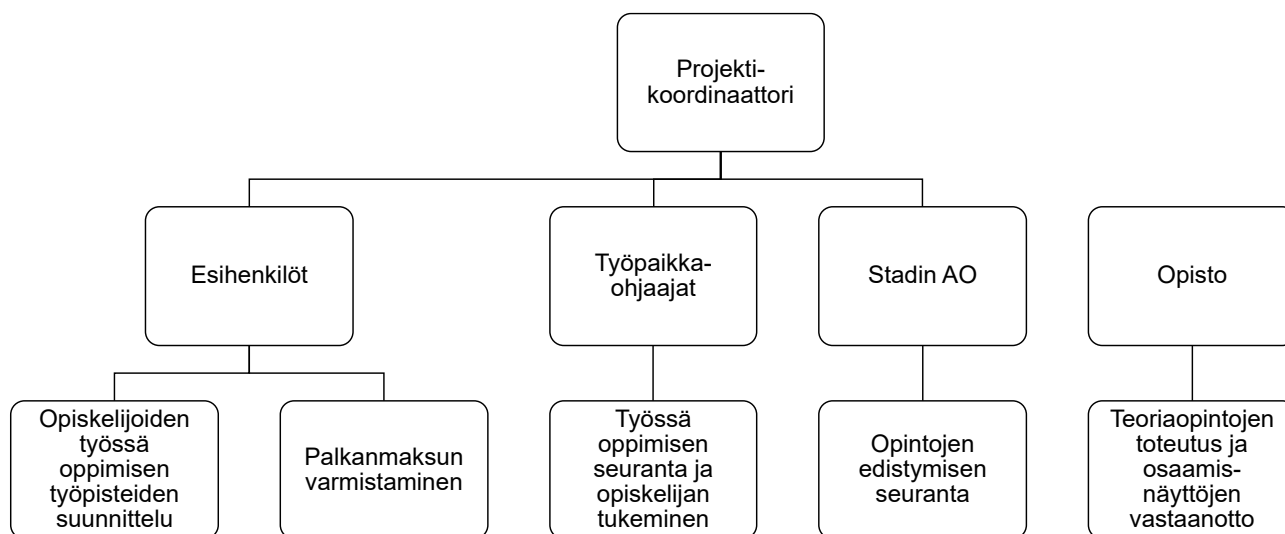
Palautekyselyyn saatiin 7 vastausta, joista 2 tuli liikuntapaikanhoitajilta, 3 esihenkilötehtävissä toimivilta, sekä 2 muissa tehtävissä toimivilta ideapajan osallistujilta. Käsikirjoitus 1:n palautteista päätellen, olisi toiminnan organisointi tarpeen sekä erittäin tärkeää. Käsikirjoitus koettiin kehityskelpoiseksi sekä johdonmukaiseksi ja toteuttamiskelpoiseksi. Oppisopimustiimin muodostaminen koettiin selkeänä parannuksena nykytilaan verrattuna, tuoden myös selkeästi esille oppisopimustoimintojen haasteet esille. Hyvänä asiana koettiin myös TE-palvelujen vahvempi osallistaminen rekrytointiprosessiin. Työpaikkaohjaajien roolia oppisopimuksessa toivottiin kehitettävän enemmän, mutta toisaalta projektikoordinaattorin vastuulle pitäisi miettiä myös liikuntaneuvojan ammattitutkinnon ja liikuntapaikka-alan erikoisammattitutkinnon oppisopimusten koordinointi. Haasteeksi oppisopimustiimin muodostamisessa koettiin kyselyssä etenkin projektin rahoituksen järjestyminen, sekä liikuntapalvelukokonaisuuden johdon sitouttaminen projektiin.

Myös kuvakäsikirjoitus 2:n koettiin olevan tarpeellinen, johdonmukainen, sekä toteuttamis- ja kehittämiskelpoinen idea. Palautteissa kiinnitettiin huomiota teoriaosuuden lyhyeen keston, ja arvostettiin työpaikalla tapahtuvan oppimiseen käytettävää pidempää ajanjaksoa. Työnohjaajan motivaation vaikutus opiskelijan oppimiseen sekä työssä oppimisen kesto eri työpisteissä koettiin oppimista tukeviksi tekijöiksi. Huolta herättivät sen sijaan hallinnolliset tekijät ja esihenkilöiden rooli palkanmaksujen sekä poissaolojen järjestelyiden suhteen. Opiskeluun ja oppimiseen vaikuttavat kuitenkin myös sääolosuhteet sekä sairastumiset, joten näiden riskien hallinta sekä vaihtoehtojen miettimiseen tulisi kiinnittää huomiota. Nykyisen sekä ehdotetun uuden oppisopimuskoulutuksen toteutustapoja vertaillaessa, kokivat kaikki kyselyn vastanneet uuden toteutustavan olevan toimivampi. Keskustelun herättäminen oppisopimuskoulutuksen suhteen on kuitenkin erään vastaajan mukaan ideointipajan sekä testattavien ideoiden tärkein anti.

## 5 Kehittämistyön tulokset

### 5.1 Kehittämisehdotus: Oppisopimustiimin muodostaminen

Perustuen oppisopimusprosessin kehittämistyössä tehtyyn taustatutkimukseen, ongelman määrittämiseen sekä ideapajan ja testauksen tuloksiin, ehdotetaan oppisopimusprosessin jatkuvuuden sekä laadun kannalta uuden oppisopimustiimin muodostamista. Oppisopimustiimin muodostaminen sekä toiminnan kehittäminen, seuranta ja arviointi suoritettaisiin projektityönä, jossa toimintaa selkiytettäisiin ja sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä syvennettäisiin; oppisopimustiimin toimintaa ohjaisi osaamistarvekartoituksen pohjalta tehty osaamisstrategia. Projektin kesto olisi noin kaksi vuotta, jonka aikana opiskelisi ja valmistuisi ainakin yksi ryhmä liikuntapaikka-alan ammattilaisia oppisopimuksella. Ottaen huomioon hallinnollisten toimien asettamat ajalliset vaatimukset oppisopimustiimin muodostamisessa, käynnistettäisiin kehittämisprojekti vuonna 2024, jolloin olisi mahdollista luoda hyvä pohja toiminnalle vuoden 2025 liikuntapaikka-alan opintoja varten. Muodostamalla oppisopimustiimi mahdollistetaan etenkin ajallisten resurssien keskittäminen prosessin, työelämässä oppimisen sekä syventynyt sidosryhmä- sekä verkostotyöskentely, jolloin oppisopimusprosessin kehittämisen mahdollisuudet paranevat.



Kuva 8. Ehdotetun oppisopimustiimin organisaatiokaavio sekä vastuualueet.

Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden oppisopimustiimi koostuisi projektikoordinaattorista, yhdestä UPA:n ja kolmesta LIPA:n esihenkilöstä, 3–6 työpaikkaohjaajasta sekä Stadin AO:n liikunnan alueen edustajasta. Oppisopimustiimin vetovastuu olisi projektikoordinaattorilla; tämä johtaisi kehittämishanketta ja oppisopimusprosessia sekä vastaisi toiminnasta liikuntapaikkapäällikölle.



Projektikoordinaattori johtaisi ja kehittäisi yhteistyötä oppisopimustiimin sekä teoriaopintoja järjestävän oppilaitoksen kanssa. Koska teoriaopintoja järjestävä oppilaitos on ulkopuolinen organisaatio, ei tiimiin sisällytetä oppilaitoksen edustajaa, vaan kohdellaan tätä omana sidosryhmänä. Kaikkien toimijoiden vastuut tulisi alkuun selkiyttää, jotta toiminnassa ei tapahtuisi päällekkäisyyksiä tai väliinputoamia, jotka voisivat vaikuttaa oppisopimusopiskelijoiden opintojen edistymiseen kielteisesti.

Työpaikkaohjaajien toiminnan ohjaus ja organisointi yhteistyönä – kuten yhteisten toimintatapojen luonti sekä toiminnan tavoitteiden, vastuiden ja palkitsemisen selkiytys – olisivat projektikoordinaattorin ensimmäisten ja tärkeimpien tehtävien joukossa. Tarvittaessa suoritettaisiin sisäinen kysely tai haku työpaikkaohjaajana toimimisesta kiinnostuneiden vakituisten liikuntapaikkojenhoitajien löytämiseksi. Työpaikkaohjaajien kanssa tulisi koostaa perehdytysmateriaalia, joka voitaisiin jakaa paperisena ja sähköisenä versiona uuden opiskelijaryhmän aloittaessa opintonsa. Työpaikkaohjaajille voitaisiin heidän niin halutessaan jakaa tiettyjä vastuualueita olosuhteittain, ja järjestää heille mahdollisuus pitää opiskelijoille perehdytystilaisuus oman toimipisteen tai erikoistumisen pohjalta. Perehdytystilaisuus mahdollistaisi opiskelijoille uusien työkonien turvallisen käytön oppimisen, sekä toisaalta kehittäisi työpaikkaohjaajien omaa osaamista perehdyttäjinä. Tässä korostuisi myös työpaikkaohjaajien hiljaisen osaamisen siirtyminen uusille, potentiaalisille työntekijöille.

Projektikoordinaattorin työtehtäviin kuuluisi verkostoituminen prosessiin kuuluvien sidosryhmien kanssa, sekä aktiivinen yhteydenpito ja yhteistyö näiden kanssa. Projektin aikana vahvistettaisiin sidosryhmien eli vastaavan oppilaitoksen, Stadin AO:n Helsingin kaupungin HR:n asiantuntijoiden ja liikuntapalveluiden välistä yhteistyötä. Projektikoordinaattorilla tulisi olla kiinteä toimipiste, jossa hänellä olisi hyvät mahdollisuudet jakaa tietoa sekä tavoittaa mahdollisimman monen sidosryhmän edustajat.

Oppisopimuksen hakuprosessin uudistaminen ja selkiyttäminen, sekä opiskelijoiden rekrytoinnin vastuu kuuluisivat projektikoordinaattorille, mutta suoritettaisiin mahdollisesti yhteistyössä jonkin kolmannen osapuolen kanssa, Hakuprosessia tulisi myös selkeyttää nykyistä tiiviimmässä yhteistyössä HR:n sekä liikuntapalveluiden viestinnän ammattilaisten kanssa, peilaten luotuun osaamisstrategiaan.

Teoriaopinnot järjestävän oppilaitoksen kanssa tehtävää yhteistyötä tulisi kehittää siten, että molemmat osapuolet olisivat mahdollisimman tyytyväisiä oppisopimusprosessiin. Projektikoordinaattori toimisi mahdollisuuksien mukaan näyttöjen vastaanottajana yhdessä oppilaitoksen edustajan kanssa, sekä järjestäisi tarvittaessa opiskelijan osaamisen näyttö jossain asiaan soveltuvassa liikuntapalvelujen toimipisteessä.

Projektikoordinaattorin rooli sekä hänen hyvä tavoitettavuus ja saavutettavuus mahdollistaisi tiiviimmän yhteistyön luomisen työpaikkaohjaajien, esihenkilöiden sekä toimipisteiden kanssa, ja se helpottaisi tiedon liikkumista nopeasti näiden välillä. Etenkin viestinnän kanssa yhteistyön luominen tulisi olemaan erityisen tärkeää, jotta liikuntapalvelut pystyisi tavoittamaan muutkin kuin oman toimialamme ihmiset; tätä varten luotaisiin vuoden mittainen, toistuva viestintäsuunnitelma, jonka toteutuksiin kuuluisivat organisaation sisäisiin ja ulkoisiin tapahtumiin osallistuminen, sosiaalisen median tempausten järjestäminen, kuten esimerkiksi ”My Day”, sekä rekrytointitilaisuuksien järjestäminen, jossa kaupunkilaiset pääsisivät näkemään ja kokemaan liikuntapaikkojen hoitajan ammatin eri osia, sekä kokeilemaan, sopisivatko he tähän työhön.

Esihenkilöt toimisivat edelleen aktiivisena osana oppisopimusjärjestelyitä, mm. sopimusjärjestelyiden ja työelämässä oppimisen järjestelyiden suhteen. Esihenkilöiden vastuu opiskelijoiden palkanmaksun varmistamisessa pysyisi ennallaan, mutta tämä vaatii toimintamallien selkeyttämistä sekä riskienarviointia

Menneiden sekä käynnissä olevien liikuntapaikka-alan oppisopimusopintoja suorittavien opinnoista ja oppimiskokemuksesta kerättäisiin tasaisin väliajoin palautetta, eli dataa, seurantaa ja kehittämistä varten. Datan analysoinnissa sekä tavoitteiden asettamisessa muodostettaisiin ja käytettäisiin tarkoituksenomaisia mittareita, kuten opiskelijatytyväisyyttä sekä työelämässä oppimisen toteutumista ja opetuksen laadukkuutta. Tämä datan keruu sekä analysointi mahdollistaisi opintojen sekä toimintatapojen tietopohjaisen kehittämisen ja osaamisen tiedolla johtamisen, syventäen ymmärrystä paremmasta työssä oppimisesta sekä luoden laadullisesti hyviä tulevaisuuden työnteekijöitä liikuntapaikkojen hoidon parissa.

Oppisopimustiimin muodostamiseen linkittyisivät siten nämä:

- toiminnan seuranta
- toiminnan kehittäminen
- koulutuksen laadullisen toteutumisen varmistaminen
- tulevaisuuden työvoiman varmistaminen
- työnkuvan näkyvyyden parantaminen
- ammatillisen ylpeyden korostaminen
- työnantajan houkuttelevuuden parantaminen

Hakuprosessin kehittäminen vastuullisemmaksi ja lähempää tarkastelua kestäväksi, läpinäkyvyys

## **5.2 Kehittämisehdotus: Oppisopimustoiminnan kehittäminen ja seuranta**

Tämän kehittämistyön toiseksi kehittämisehdotukseksi muotoutui oppisopimustoiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen sekä toiminnan seuranta. Osaamista johtamalla ja strategialähtöisellä

toiminnalla pystyisi muodostettu oppisopimustiimi tulevaisuudessa varautumaan sen toimintaa uhkaaviin tai heikentäviin muutoksiin paremmin, varmistaen oppisopimusprosessin jatkuvuuden.

Oppisopimustiimin toimiessa projektin vakituksena organisaationa, tulisi sen toiminnalle luoda oma toimintastrategia. Tähän sisältyisivät oppisopimustiimin vision, mission sekä arvojen selkiytyt. Tarvittaessa oppisopimustiimissä kehitettäisiin, uudistettaisiin ja seurattaisiin toimintaa sekä mahdollista budjetointia tasaisin väliajoin. Jos oppisopimustiimistä kehitettäisiin oma osastonsa, voisi olla mahdollista toimia keskitettynä palkanmaksun tahona, jolle opiskelijat pystyisivät ilmoittamaan tehdyt työtunnit, jolloin paine tästä siirtyisi pois eri alueiden esihenkilöiltä, vähentäen heidän työtakkaansa.

Oppisopimustiimin tehtäviin kuuluisi osaamisen kehittämisen suunnitelman muodostaminen. Oppisopimustiimi sekä sen lähimmät sidosryhmät kartoittaisivat yhdessä, minkä olosuhteiden osaaamista liikuntapalveluissa tarvitaan seuraavien kahden vuoden aikana. Kartoitus suoritettaisiin tarkastelemalla muun muassa tulevien vuosien liikuntapaikkainvestointeja ja niiden luomia henkilöstötarpeita, sekä mahdollisten eläköitymisten myötä vapautuvia vakansseja eri toimipisteissä. Jotta myös tiedolla johtaminen toteutuisi, tulisi oppisopimustiimin toiminnassa ottaa vahvasti huomioon myös eri viranomaisten suorittama, ajankohtainen tutkimustieto. Näiden perusteella oppisopimustiimi pystyisi ennakoimaan ja perustelemaan, millaisia ominaisuuksia opiskelijoilta tarvitaan. Osaamisen varmistamisen mallin käyttäminen oppisopimustiimin toiminnassa ohjaisi perustellusti sekä tietoon pohjautuen sitä, millaista osaamista oppisopimusopinnoissa tulisi kehittää lisää, mitä ostaa ulkoisena palveluna, mitä osaamista lainata, sekä mitä osaamista siirtää pois uuden tieltä.

Tätä opinnäytetyötä varten muodostettu Business Model Canvas voisi toimia strategisena toimintaa ohjaavana työvälineenä, sillä se käsittelee toiminnan kustannustehokkuutta sekä asiakasarvoa luovia asioita. BMC:tä päivittämällä voitaisiin tarttua tarpeen mukaan yhteen kehittämisen kohteeseen kerrallaan, ja olisi siten tiedolla johtamisen näkökulmasta katsottuna perusteltua toimintaa.

Oppisopimuskoulutuksen toteuttamistavoista tulisi oppisopimustiimin suorittaa benchmarking jonkin toisen alan koulutukseen, sekä toisen oppisopimustoimiston tai oppilaitoksen toimintatapoihin. Benchmarking-toiminnalla saatettaisiin löytää erilaisia ja parempia toimintatapoja koulutuksen laatuun sekä opintojen henkilökohtaistamiseen liittyen.

Oppisopimustiimin toiminnalle tulisi myös suunnata samankaltaisia oikeuksia, kuin nykyisellä oppisopimustoiminnoista vastaavalla tiimiesihenkilöllä jo on. Esihenkilöiden paheneva työtaakka sekä päivittäisiä toimintoja lisäävät työtehtävät ovat saattaneet aiheuttaa palkanmaksuongelmia, jolloin esimerkiksi ilta- tai viikonloppulisät ovat saattaneet jäädä maksamatta oppisopimusopiskelijalle. Näiden oikeuksien lisäksi olisi kannattavaa siirtää opiskelijoiden henkilökohtaisten tunnuste,

käyttöoikeuksien sekä älyvainten koodauspyynnöt tiimiesihenkilöiltä oppisopimuksen projektikoordinaattorin hoidettaviksi.

Työpaikkaohjaajien toimintaa tulisi myös kehittää mentoroinnin suuntaan, sekä ohjata sitouttavampaan suuntaan. Tämän lisäksi mentorille tulisi varmistaa mentorointipalkkio, sekä kannustaa työpaikkaohjaajan ammattitutkinnon suorittamista. Tämä mahdollistaisi mentoroivalle henkilölle toislaiseksi voimassa olevan henkilökohtaisen lisän maksamisen, toisin kuin kertapalkkion maksamisen nykyisen mallin mukaan.

## 6 Pohdinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite oli laajentaa ymmärrystä oppisopimustoiminnasta ja sen sidosryhmistä, löytää sen toiminnasta kehityskohteita, ideoida uusia toimintatapoja sekä testata niitä, sekä lopuksi luoda kehittämissuositukset Helsingin kaupungin liikuntapalveluille.

Tulosten perusteella oppisopimusprosessin kehittämiseksi on selkeä tarve, ja palvelumuotoilu oli selkeästi oikea valinta kehittämistyön metodiksi. Tätä johtopäätöstä tukee se, että kehittämistyön joalettua, huomattiin että Helsingin kaupungilla oli sisäiseen kehittämiseen valmiiksi erinäköisiä työkaluja sekä toimintamalleja henkilöstön käytettävissä, mutta niistä ei joko tiedetty tai niitä ei ollut pystytty resurssien puutteen takia hyödyntämään. Kehitystyön edetessä tarjoutui siten mahdollisuus saada apua ja ohjausta kehittämistyön eri osioiden toteuttamiselle, ja se vaikutti positiivisesti kehittämistyön toteuttamiseen, antaen opinnäytetyön tekijälle itsevarmuutta ja työkaluja fasilitoitiin. Toiminnan kehittämisen tukea tulisi ehdottomasti hyödyntää enemmän liikuntapalveluissa. Aikataulut, osallistujien ja asiantuntijoiden sitouttaminen, kehitystoiminnan suunnittelu sekä tutkimustulosten analysointi vaativat kuitenkin ajallisesti paljon resursointia, joten ilman oppisopimustointaa koordinoivaa tahoa ei Helsingin kaupungin liikuntapalvelut todennäköisesti pysty vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja rekrytoinnin haasteisiin samaan tahtiin, kuin työelämän muutosten eteneminen tapahtuu.

Tämän kehittämistyön tarpeellisuuden osoitti myös kesän 2023 aikana tehty työskentely yhdessä liikuntapaikka-alan ammattitutkintoa opiskelevien kanssa. Kun yksi viidestä opiskelijasta saapui opinnäytetyön tekijän toimipisteeseen oppimaan uutta ja harjoittelemaan opittuja taitojaan, vaikutti opiskelijalle jääneen hyvin epäselväksi muun muassa se, kenelle työmääräyslomakkeet tai lomautukset osoitetaan, kun oppisopimustoiminnoista vastaava henkilö sekä toimipisteen esihenkilö ovat samanaikaisesti lomalla. Opiskelijalta jäi siis uupumaan olennaista tietoa, koska opintojen aikana ryhmälle ei ole koottu tai jaettu infopakettia, jossa olisi ollut selkeitä ja tarkkoja ohjeita, ja johon opiskelija olisi voinut tarvittaessa palata. Tässä huomattiin, miten perehdytysmateriaalin puuttuminen loi oppisopimusopiskelijalle epävarmuuden ja turhautumisen tunteita.

Kehittämistyöhön valikoidut menetelmät ja työkalut mahdollistivat verkostoitumisen aloittamisen jo lähtötilannetta selvittäessä, sekä toisaalta luoda avoin keskusteluyhteys eri sidosryhmien kanssa. Ryhmä- ja asiantuntijahaastattelut tarjosivat joustavuutta sekä haastattelijan, että haastateltavan näkökulmasta, sekä loi tilaa avoimelle keskustelulle ja mahdollisuuden oikaista väärinkäsityksiä heti haastattelutilanteessa. Haastateltaville ennakoon toimitetut kysymykset helpottivat ja sujuvoitivat haastatteluiden kulkua, ja www-linkit Sitran megatrendien ja hiljaisten trendien esittelyvideoihin toivat haastatteluihin uutta näkökulmaa liikuntapaikka-alan tulevaisuudesta. Käsikirjoituksen sekä kuvakäsikirjoituksen testauksen materiaalit, sekä testaukseen luotu palautekysely testattiin

ennakkoon, ennen sen lähettämistä ideapajaan osallistuneille henkilöille. Palautekysely todettiin tarpeeksi laajaksi, mutta palautteen perusteella sitä muokattiin lyhyemmäksi, eli kysymysten määrää vähennettiin, jotteivat vastaajat kokisi kyselyä liian aikaa vieväksi. Kyselyyn liitettiin ennakkotestauksen myötä myös mielipidekysely opinnäytetyön tarpeellisuudesta, jotta saataisiin osviittaa siitä, miten liikuntapaikkapalveluissa suhtaudutaan muutoksen tarpeellisuuteen.

Sidosryhmien sitouttaminen oli alkuun helppoa, mutta vaikeutui prosessin edetessä. Aikataululliset haasteet tiedostettiin jo riskikartoitusta tehdessä, ja niiden muutoksiin pystyttiin useimmiten reagoimaan nopeasti ja joustavasti. Yllättävät lomat sekä jo tiedossa olleet, tulevat pyhät vaikeuttivat etenkin käsikirjoituksiin kohdistuvan palautteen saamista, mutta saadut palautteet toivat kuitenkin hyvää ja tarpeeksi paljon palautetta, jotta käsikirjoitusten toiminnallisiin epäkohtiin pystyttiin puuttumaan.

Tutkimuksen luotettavuuden sekä validiteetin varmistamiseksi hyödynnettiin muun muassa liikuntapalvelukokonaisuuden UPA:n perehdytyskoordinaattorin sekä palvelumuotoiluammattilaisen ammattitaitoa sekä osaamista ideapajojen sekä kyselyiden muotoilussa ja kriittisessä tarkastelussa. Eettisyyden varmistamiseksi haettiin Helsingin kaupungin sisäistä kehittämistyötä varten tutkimuslupa, sekä käytiin läpi tietoturvan tarkistuslista.

Tässä kehittämistyössä tehdyt haastattelut, ideapaja, sekä käsikirjoitukset ja niiden testaus onnistuivat hyvin. Näissä vaadittiin kaikilta osallistujilta luovuutta, uskallusta ja päättelykykyä, ja tämä toiminta tuotti myös villedä ideoita, joita lähdettiin myös testaamaan ideapajan osallistujilla. Etenkin visualisoinneista saatiin paljon oivalluksia aikaiseksi. Suurimpiin onnistumisiin voidaan lukea myös se, että oivallukset ja ideat koettiin sekä jaettiin hyvin hierarkkisesti monipuolisessa ryhmässä, jolloin kehittämistyölle saatiin laaja kuulijakunta, joka koki oppisopimustoiminnan kehittämisen tarpeelliseksi. Tämä lähestymistapa saattaa laajan kannattajakuntansa takia helpottaa kehittämisedotusten käytäntöönpanoa sekä projektin rahoittamista tulevaisuudessa, jos ja kun ehdotus oppisopimustiimin uudelleen muodostamisesta käsitellään liikunnan johtoryhmän kokouksissa.

Kehittämistyön edetessä huomattiin, että oppisopimuksessa saattaa olla myös haittapuolia, jotka voivat johtaa oppisopimuksen venymiseen tai purkautumiseen. Näihin lukeutuvat muun muassa vähäinen tuki oppimiseen liittyvissä pulmissa, heikko yhteydenpito oppilaitoksen ja työpaikan välillä, sekä työnantajan tai työpaikkaohjaajan heikko sitoutuminen. Oppisopimus ei välttämättä sovi kaikille, ottaen huomioon kuinka tiukasti siihen tulee sitoutua. Etenkin oppimisen vaikeudet tai heikko suomen kielen hallinta voivat olla tulevaisuudessa Helsingin kaupungin liikuntapalvelujen oppisopimusopintojen kompastuskiviä, jollei niihin varauduta ennakkoon. Liikuntapalvelujen ja oppisopimustoiminnan sidosryhmien välisen tiiviin yhteistyön ja avoimen viestinnän ylläpitämisen voi päätellä olevan elintärkeää toiminnan kannalta.

Kehittämistyössä esille tulleet asiat viittaavat vahvasti siihen, että oppisopimustoimintoihin tulisi panostaa tulevaisuudessa enemmän. Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan lausunnon mukaan (Helsingin kaupunki 2023a) on liikuntapaikoille suunniteltu yli 9 miljoonan euron vuosittaiset määrärahat tuleville vuosille. Investoimalla järjestelmälliseen osaamisen kehittämiseen oppisopimuksen muodossa voidaan parantaa Helsingin kaupungin liikuntapalvelujen kykyä vastata tulevaisuuden rekrytointihaasteisiin, ennakoida paremmin tulevaisuuden osaamistarpeita liikuntapaikkojen hoidossa, sekä samalla parantaa ammatin arvostusta sekä vetovoimaisuutta. Liikuntapaikka-alan oppisopimus on ollut, ja tulee vastaisuudessaakin olemaan Helsingin kaupungille arvokas tapa kouluttaa osaavaa, ammatillista henkilöstöä. Vaikka oppisopimusopinnot ovat kokonaisuutena ajan myötä hiljalleen kehittyneet eri prosessiin kuuluvien sidosryhmien asettamien vaatimusten mukaan, on tässä kehittämistyössä tullut selkeästi ilmi oppisopimusprosessin yleinen haavoittuvuus, sekä tarve sen selkeämmälle organisoinnille, riskien hallinnalle, suuremmalle resursoinnille, toiminnan seurannalle, tiedon keruulle, sekä kerätyn tiedon hyödyntämiselle. Asiantuntijahaastatteluista sekä ideapajan tuloksista voidaan lisäksi päätellä, että taloudellisten esteiden poistamiselle olisi jo olemassa tahtotila sekä Helsingin kaupungin liikuntapalveluissa, että Stadin AO:lla. Nämä tukevat myös tarvetta lyhentää teoriajaksojen pituutta, jolloin työssä oppimiselle jäisi enemmän aikaa. HR:n asiantuntijahaastattelun tuloksista päätellen olisi myös kannattavaa kehittää yhteistyötä ulkoisten rekrytointiammattilaisten kanssa.

Sidosryhmien sitouttaminen oli alkuun helppoa, mutta vaikeutui prosessin edetessä. Aikataululliset haasteet tiedostettiin jo riskikartoitusta tehdessä, ja niiden muutoksiin pystyttiin useimmiten reagoimaan nopeasti ja joustavasti. Yllättävät lomat sekä jo tiedossa olleet, tulevat pyhät vaikeuttivat etenkin käsikirjoituksiin kohdistuvan palautteen saamista, mutta saadut palautteet toivat kuitenkin hyvää ja tarpeeksi paljon palautetta, jotta käsikirjoitusten toiminnallisiin epäkohtiin pystyttiin puuttumaan.

Työpaikka on oppimisen kannalta erinomainen ympäristö aikuiselle, sillä 90 prosenttia oppimisesta tapahtuu työpaikalla (Kupias & Peltola 2019, 28.) Tämän takia koetaan Helsingin kaupungilla yleisesti, eritoten liikuntapalveluissa, juuri oppisopimuksen olevan paras tapa kouluttaa liikuntapaikkojen hoitajia ammattiin, ja sen jälkeen työllistää heidät. Toisaalta olisi liikuntapalveluille hyödyksi panostaa enemmän asiakaspalvelutaitojen ja digitaitojen varmistamiseen jo oppisopimuksen alussa

Organisaation oppimista tuetaan osaamisen, suorituksen ja tiedon johtamisella. (Sydänmaanlakka 2012, 53.) Oppisopimusopintojen koordinointi ja suunnittelu osaamisen johtamisen sekä osaamisen kehittämisen periaattein tukisi siten myös tulevaisuudessa Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden olosuhteiden laadukkaan ja ammattimaisen ylläpidon.

Osaamisen johtamista hyödyntämällä voidaan uudessa organisaatiossa varmistaa tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen hankkiminen jo opiskelijan opintojen aikana, mutta jotta tämä voidaan saavuttaa, tulee oppisopimustiimin luoda HR:n kanssa yhdessä näkemys tarvittavista osaamisista, sekä luoda osaamisstrategia sen pohjalta. Osaamisstrategian muodostaminen hyödyttäisi myös liikuntapalvelujen nykyistä henkilöstöä, sillä tulevaisuuden näkymiä selkiyttämällä pystyttäisiin alueittain kehittämään yksilöiden ja tiimien osaamista. Näin pystyttäisiin vaikuttamaan siihen, mihin suuntaan organisaatio on menossa, sekä mihin suuntaan yksilöt haluavat kehittyä. Työnkierrot sekä yksilöllinen osaamisen kehittämisen suunnittelu on liikuntapalveluissa jo hyvällä alulla, sekä hyödyttää henkilöstöä, kun tieto leviää tiimien välillä ja jokainen yksilö on vähintään ajatustasolla kehittämässä osaamistaan, mutta urapolkujen selkiyttämistä nimenomaan liikuntapaikkojen hoidossa ja niiden johtamisessa kaivataan edelleen lisää. Osaamistarpeiden kartoitusta sekä osaamisstrategian luominen paikallisella tasolla eri yksiköissä voisi olla hyödyllistä, etenkin tulevaisuuden rekrytointihaasteisiin nähden. Ydinosaamisen kartoittaminen saattaisi tuoda oivalluksia ja ymmärrystä oikean osaamisen hankkimiselle jo nyt.

Mitä enemmän osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen panostetaan, sen paremmin ja tehokkaammin pystyy Helsingin kaupunki vastaamaan liikuntalain asettamiin vaatimuksiin, sekä myös jatkossa ylittää asetetut minimivaatimukset. Kun osaamisen johtamisen ja kehittämisen strategia seuraa organisaatio- ja toimialakohtaista strategiaa, visiota ja tavoitteita, ovat osaamisen johtamisella ja kehittämisellä suuremmat mahdollisuudet onnistua ja tukea organisaation toimintakykyä myös tulevaisuudessa (Sydänmaalakka 2012, 131.)



## Lähteet

Contribyte 2018. Mihin palvelumuotoilua tarvitaan? Luettavissa: <https://contribyte.fi/2018/02/26/mihin-palvelumuotoilua-tarvitaan-palvelumuotoilun-5-hyotyä/>. Luettu 27.1.2023.

Design Council 2019. Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>. Luettu 10.4.2023.

Design Council 2023. History of the Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/history-of-the-double-diamond/>. Luettu 15.10.2023.

Downe, L. 2020. Good services: how to design services that work. BIS Publishers. Amsterdam.

EK 2016. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2016. Oppisopimuksella uudistuvaa osaamista. Luettavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/EK\\_henkoraportti\\_2016\\_nettil\\_sivuittain.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_henkoraportti_2016_nettil_sivuittain.pdf). Luettu 11.1.2023.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta: osaamisen kehittäminen työelämässä. Ensimmäinen painos. Brik. Espoo.

Finlex 2002. Työturvallisuuslaki 738/2002. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki#L2P14>. Luettu 9.4.2023.

Finlex 2015. Liikuntalaki 360/2015. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>. Luettu 9.4.2023.

Haapamäki, J., Nikander, J., Tuominen-Thuesen, M. 2020. Vierivä kivi ei sammaloidu – liikunta-ala murroksessa. Opetushallituksen julkaisu. Luettavissa: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Vieriva\\_kivi\\_ei\\_sammaloidu\\_liikunta-ala\\_murroksessa.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Vieriva_kivi_ei_sammaloidu_liikunta-ala_murroksessa.pdf). Luettu 9.4.2023.

Helsingin kaupunki 2023a. Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan lausunto kaupunkiympäristön toimialalle liikuntapaikka ja ulkoilualueiden rakentamishjelmaluonnoksesta vuosiksi 2024–2033. Luettavissa: <https://dev.hel.fi/paatokset/asia/hel-2023-009883/kuvaik-2023-14/>. Luettu 6.11.2023.

Helsingin kaupunki 2023b. Palvelut esittäytyvät: Työkaverit ja monipuoliset tehtävät ovat Käpylän liikuntapaikanhoitajien työn rikkaus. Helsingin kaupungin Intra. Luettu 3.10.2023. <https://helsingin-kaupunki.sharepoint.com/sites/Kuva-Kuvan-uutiset/SitePages/Samanhenkiset-työkaverit-ja-monipuoliset-tehtävät-ovat-Käpylän-ulkoliikuntapaikkatiimin-työn-rikkaus.aspx?web=1>

Helsingin kaupunki 2023c. Toimialan esittely. Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/toimialan-esittely>. Luettu 3.10.2023.

Helsinki liikkuu 2023. Helsingin liikuntapaikat kartalla. Luettavissa: <https://lii-kunta.hel.fi/fi/search/map?searchType=Venue>. Luettu 15.10.2023.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 19.11.2022.

Innokylä 2023a. Kuvakäsikirjoitus (Story board). Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kuvakasi-kirjoitus-story-board>. Luettu 9.4.2023.

Innokylä 2023b. Learning cafe eli oppimiskahvila. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>. Luettu 9.4.2023.

ISLO 2023. Liikuntapaikka-alan ammattitutkinto. Luettavissa: <https://www.islo.fi/fi/opetus-ja-koulu-tus/liikuntapaikka-alan-ammattitutkinto/>. Luettu 11.1.2023.

Jakomo.fi 2020. Liikuntapaikanhoitaja, kassatehtävät, Helsingin kaupunki. Luettavissa: <https://jakomo.fi/jobs/liikuntapaikanhoitaja-kassatehtavat-helsingin-kaupunki-helsinki/>. Luettu 6.10.2023.

Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki.

KT 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Luettavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>. Luettu 14.10.2023.

KT 2022. Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus. Luettavissa: <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2022/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-osaamisen-kehittamista-koskeva-suositus>. Luettu 15.10.2023.

Kupias, P. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Taitemia. Helsinki.

Nuorisotakuu Etelä-Pohjanmaa 2021. Oppisopimuksella ammattiin ja kiinni työelämään. Luettavissa: <https://nuorisotakuuetelapohjanmaa.wordpress.com/2021/05/26/oppisopimuksella-ammattiin-ja-kiinni-tyoelamaan/>. Luettu 10.1.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki.

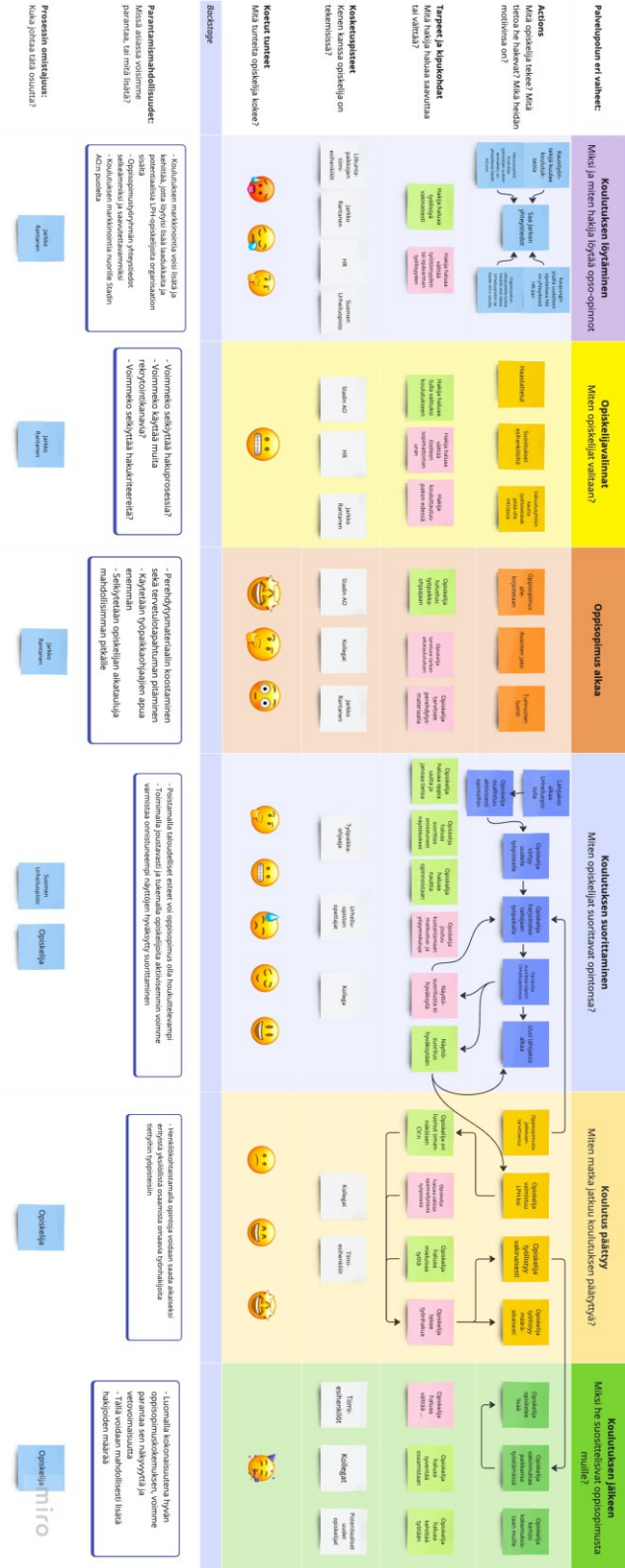
- OKM 2020. Ajankohtaiset asiat. Luettavissa: <https://oppisopimus.fi/wp-content/uploads/2020/01/Opso-ry-kevätseminaari-ajankohtaiset-Tampere-12032020.pdf>. Luettu 10.4.2023.
- OKM 2023. Työelämässä oppiminen. Luettavissa: <https://okm.fi/tyoelamassa-oppiminen>. Luettu 12.10.2023.
- Opetushallitus 2017. Liikuntapaikka-alan ammattitutkinnon perusteet. Luettavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/6038084>. Luettu 11.1.2023.
- Opetushallitus 2023a. Henkilökohtaistaminen. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/henkilokohtaistaminen>. Luettu 10.4. 2023.
- Opetushallitus 2023b. Laaja-alainen osaaminen 2030-luvulla. Opetushallituksen julkaisu. Ladattavissa: <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/laaja-alainen-osaaminen-2030-luvulla>.
- Opintopolku 2023. Liikuntapaikkojenhoitajan ammattitutkinto – ePerusteet. Luettavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/ammattillinen/666690/tekstikappale/683518>. Luettu 13.10.2023.
- Oppisopimus.fi 2023a. Millaista on oppisopimusopiskelu? Ketkä sopimuksen solmivat? Luettavissa: <https://oppisopimus.fi/opiskelijalle/oppisopimuskoulutus/>. Luettu 9.4.2023.
- Oppisopimus.fi 2023b. Oikeudet ja velvoitteet. <https://oppisopimus.fi/tyonantajalle/oikeudet-velvoitteet/>. Luettu 9.4.2023.
- Oppisopimus.fi 2023c. Oppisopimuksella suoritettavat tutkinnot. Luettavissa: <https://oppisopimus.fi/opiskelijalle/tutkinnot/>. Luettu 9.4.2023.
- Oppisopimus.fi 2023d. Oppisopimuskoulutuksen hyödyt työnantajalle. Luettavissa: <https://oppisopimus.fi/tyonantajalle/oppisopimuskoulutus/>. Luettu 9.4.2023.
- Oppisopimus.fi 2023e. Oppisopimusopiskelun palkka ja etuudet. Luettavissa: <https://oppisopimus.fi/opiskelijalle/palkka-ja-etuudet/>. Luettu 9.4.2023.
- OSAO 2023. Oppisopimuskoulutus: opas työnantajalle. Luettavissa: [https://www.osao.fi/wp-content/uploads/2023/08/oppisopimus\\_opas-tyonantajille.pdf](https://www.osao.fi/wp-content/uploads/2023/08/oppisopimus_opas-tyonantajille.pdf). Luettu 10.4.2023.
- Palvelukartta 2023a. Itäkeskuksen uimahalli. Luettavissa: <https://palvelukartta.hel.fi/fi/unit/41835>. Luettu 6.10.2023.
- Palvelukartta 2023b. Jakomäen uimahalli. Luettavissa: <https://palvelukartta.hel.fi/fi/unit/40838>. Luettu 6.10.2023.

- Palvelukartta 2023c. Pirkkolan liikuntapuiston uimahalli. Luettavissa: <https://palvelukartta.hel.fi/fi/unit/40774>. Luettu 6.10.2023.
- Palvelumuotoilu Palo 2023a. Mitä on palvelumuotoilu? Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/palvelumuotoilu/>. Luettu 27.1.2023.
- Palvelumuotoilu Palo 2023b. Palvelumuotoilun menetelmä – Sidosryhmäkartta. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-sidosryhmakartta/>. Luettu 3.4.2023.
- Palvelumuotoilu Palo 2018. Palvelumuotoilun prosessimalli. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>. Luettu 10.4.2023.
- Rantanen, J. 6.3.2023. Tiimiesihenkilö. Keskustelu ohjaustapaamisen aikana. Helsinki.
- Sitra 2023. Tulevaisuusbarometri 2023. Sitran julkaisut. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuusbarometri-2023/>. Luettu 9.4.2023.
- Suomen Urheiluopisto Vierumäki 2023. Liikuntapaikka-alan ammattitutkinto. Luettavissa: [https://vierumaki.fi/liikuntapaikka-alan\\_ammattitutkinto](https://vierumaki.fi/liikuntapaikka-alan_ammattitutkinto). Luettu 11.1.2023.
- Suomen Yrittäjät 2023. Yrittäjägallup huhtikuu 2023: Oppisopimus ja koulutussopimus. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/08/yrittajagallup-oppi-ja-koulutussopimukset.pdf>. Luettu 12.10.2023.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Talentum. Helsinki.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., Schneider, J. 2018. This is service design doing. Ensimmäinen painos. O'Reilly Media, Inc.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Viherympäristöliitto 2022. Liikuntapaikkojenhoitajan ammattitutkinto. Luettavissa: <https://www.vyl.fi/tietopankki/koulutus/ammattitutkinto/liikuntapaikkojen-hoitaja/>. Luettu 11.1.2023.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! 3. painos. Inforviestintä. Helsinki.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.
- VOITTO-kortit 2021. Kortti: Sidosryhmäkartta. Luettavissa: <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/voitto-kortit/2021/06/09/kortti-sidosryhmakartta/>. Luettu 9.4.2023.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

# Liitteet

## Liite 1. Oppisopimuksen palvelupolku



## Liite 2. Oppisopimuksen Business Model Canvas

| Oppisopimusopinnot BUSINESS MODEL CANVAS   |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p><b>8. AVAINKUMPPANIT</b><br/>Keitä tarvitsemme verkostoon?<br/>Urheilupuisto, Stadin AO, HR, Työpaikkaohjaajat, eshenkilöt, työnohjaaja (LPH)</p>   | <p><b>5. KRIITTISET TEHTÄVÄT</b><br/>Mitkä ovat ydinpalvelut?<br/>Hyvä työnohjaus<br/>Monipuoliset harjoittelupaikat<br/>Palkanmaksu opintojen aikana</p>  | <p><b>2. ARVOLUPAUS</b><br/>Millaista arvoa tuotamme?<br/>Ammatin<br/>Monipuolisen työssäoppimisen kattavasti liikunnan eri olosuhteiden parissa<br/>Laadukasta työnohjausta</p>  | <p><b>4. ASIAKASSUHTEET</b><br/>Millaisia asiakassuhteita rakennamme?<br/>1-1,5 v mittainen työsuhde<br/>työsuhte-etuineen<br/>Tilvis tuki opintoihin ja mahdolliseen työllistymiseen<br/>Yksilön vastuu rakentaa oma CV</p> |
| <p><b>7. KRIITTISET RESURSSIT</b><br/>Mitä tarvitsemme?<br/>Työpaikkaohjaajat (tutor), eshenkilöt, työnohjaajat (LPH)<br/><b>Perheohjelmamateriaali</b></p>  | <p><b>3. ASIAKKAIDEN TAVOITTIMINEN</b><br/>Miten siirrämme palvelut asiakkaalle?<br/>Fyysisesti eri työpisteissä (työnohjauksessa)<br/>Oppilaitoksessa<br/>Hki-tunnus ja intra<br/>Koulutuskalenteriin</p> | <p><b>1. ASIAKASSEGMENTIT</b><br/>Keitä tärkeimpiä? Keille luomme arvoa?<br/>Kausityöntekijät<br/>Työllistettävät (avaa tätä tekstissä)<br/>Helsingin kaupungin uudelleen sijoitettavat (palkka kaupungilta)<br/>Uudelleen sijoitettavat (palkka kaupungilta, korvaus vakuutusyhtiöltä)</p>                                     |  |
| <p><b>9. KULURAKENNE</b><br/>Mitkä ovat merkittävimmät kulut liiketoimintamallissa?<br/>Palkka (kuukausipalkkaus)<br/>Työnohjaajien palkkiot 1377/198 e<br/><b>PALKKAN MÄÄRÄYTYMINEN EPÄSELVÄÄ</b></p> |  | <p><b>6. KASSAVIRTA</b><br/>Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan? Miten asiakkaat maksavat?<br/>Oppisopimusopiskelu on opiskelijalle maksutonta, mutta matka-, <b>majoitus-</b> ja ruokailukulut jäävät opiskelijalle<br/>(Oppisopimustoimisto maksaa koulutuksen)<br/>Yöpyymisraha 8e/yö, <b>matkakulut 0,20 snt/km</b></p> |  |

## Liite 3. Ideapajan PPT-materiaali

# Opparilla osaamista! -ideointipaja

Opinnäytetyö  
Ditte Reinlund  
Liikunnanohjaaja YAMK

Helsinki  
1.3.2023

## Oppisopimuskoulutuksen kehittäminen liikuntapaikkojen hoidossa

Opinnäytetyössänikin tutkin ja kehitän LPH-oppisopimusprosessia niin, että sekä opiskelija että kaupunki hyötyisivät siitä paremmin.

### Löydökset

- Opiskelijoita koulutettu tasaiseen tahtiin ja onnistuneesti vuosien mittaan
- Työntekijöistä on seikkaa pula, joka tulee pahanemaan entisestään
- Oppisopimusta ei markkinoida mitenkään
- Koulutukseen valitut opiskelijat useimmiten miehiä iässä 40+; naisia ja nuoria vähän
- LPH-koulutuksen arvostus voisi olla parempi
- Oppisopimusorganisaation puute ja läpinäkyvyys ovat heikkous

Helsinki 1.3.2023 Ditte Reinlund

## Päivän aiheet

1. Miten saamme enemmän hakijoita LPH-oppisopimuskoulutukseen?
2. Miten voimme parantaa LPH-opintojen arvostusta omassa organisaatiossamme?
3. Millä tavoin voisimme motivoida opiskelijaa paremmin työllistymään ja jäämään meille?

Helsinki 1.3.2023 Ditte Reinlund

## Aikataulu

- 12:00-12:15 Pajan aloitus: ryhmiin jako
- 12:15-13:00 Ideakarusellin ensimmäinen kierros
- 13:00-13:10 Tauko: kahvi/tee/limu + sämpylä
- 13:15-14:10 Ideakarusellin toinen kierros
- 14:10-14:20 Tauko
- 14:20-14:50 Ideakarusellin viimeinen kierros sekä keskustelua
- 14:50-15:00 Yhteenveto ja lopetus

## Pelissäännöt

- Kenenkään ideaa ei kritisoida ideointivaiheessa
- Korkealentoiset ideat ovat erittäin tervetulleita
- Annetaan ryhmässä jokaiselle puheenvuoro

Helsinki 1.3.2023 Ditte Reinlund

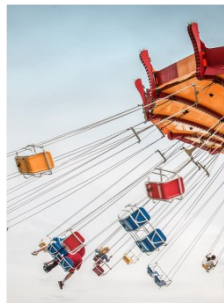
## Ideakaruselli

**1. kierros: Think fast!**  
Jokainen ryhmä keksii ensimmäisellä kierroksella kolme ideaa joka pisteen ongelman ratkaisemiseksi. 10 min/piste ja yht. 9 ideaa

**2. kierros: Kehitä!**  
Toisella kierroksella valitsette kaksi ideaa joka pisteellä ja pyritte keksimään toimenpiteitä niiden toteuttamiseksi. 15 min ja 6 ideaa/piste

**3. kierros: Äänestys!**  
Viimeisellä kierroksella äänestetään pisteiden toteutuskelppoisimmat ideat yksilöäänestyksellä. 5 min ja 2 huippuideaa/piste

Helsinki 1.3.2023 Ditte Reinlund



## Kiitos osallistumisestasi!

Lähetän teille kaikille yhteenvedon pajasta,  
jota saatte halutessanne kommentoida.

Mukavaa viikon jatkoa!

Helsinki



## Liite 4. Käsikirjoitukset 1 ja 2

Opparilla osaamista!

31.3.2023

Ditte  
Reinlund

(Luethan ensin tämän käsikirjoituksen, ennen kuin tutustut kuvakäsikirjoitus 2:een, kiitos!)

### Käsikirjoitus 1: Oppisopimustiimin muodostaminen

Alkuun vähän taustaa tälle käsikirjoitukselle.

Kehittämistyön taustatutkimuksissa tuli ilmi, että vuoden 2017 organisaatiomuutoksen jälkeen oppisopimusjärjestelyistä on tähän mennessä vastannut vain **yksi tiimiesihenkilö**. Tämä henkilö on oppinut menneiden vuosien kokemusten saattamana oppisopimuksen toteuttamiseen liittyvät asiat sekä toimintatavat, joihin lukeutuvat mm. tarvittavat sidosryhmät, sekä on toiminut ainoana avainhenkilönä sidosryhmien välisten kontaktien ylläpitämistä varten.

Tämä on suuri heikkous, sillä on olemassa mahdollisuus, että tämä henkilön jäädessä yhtäkkiä pois työstään, ei tälle työlle löytyisi luonnollista jatkajaa, joka pystyisi nopeasti ylläpitämään oppisopimusjärjestelyitä tai sen kehittämistä. Tämä henkilö on toiminut itsessään koko oppisopimusjärjestelyn muistina. Dataa tai palautteita oppisopimuksesta ei ole resurssien riittämättömyyden takia tähän mennessä pystytty keräämään. Näiden seikkojen vuoksi monet asiat ovat siten jääneet muistin varaan. **Ilman näitä tekijöitä oppisopimusprosessia ei pystytä toteuttamaan, emmekä voi varmistaa työvoiman riittävyttä tai laatua tulevaisuudessa.** Tiedolla johtamisella voisimme kuitenkin tulevaisuudessa mahdollistaa ja varmistaa oppisopimusprosessin kehittämisen sekä siitä saatavan datan ja palautteen hyödyntämisen.

**Selkiyttämällä oppisopimusprosessia sekä luomalla oppisopimustiimi**, jossa jokaisella on selkeät roolit, **voimme kehittää sekä vahvistaa toimintaa ja varautua tulevaisuuden rekrytointihaasteisiin paremmin.** Näin voisimme myös tulevaisuudessa seurata, luoda sekä parantaa vakaita, läpinäkyviä ja toimivia toimintatapoja uusien, osaavampien työntekijöiden kouluttamiseen.

## Kuväkäsikirjoitus 2: Uusi koulutustapa LPH- opiskelijoille Helsingin kaupungilla

Tervetuloa tutustumaan Helsingin kaupungin ja Stadin AO:n yhteisiin liikuntapaikka-ajan opiskelijoiden opintoihin!

Opiskelijat rekrytoidaan määräaikaisiin työsuhteisiin, joiden aikana he suorittavat tutkintonsa.

Teoriajaksojen toteutustapa riippuu opiskelijoiden määrästä, yleisimmin 3-6 henkilöä.



Tämän kuväkäsikirjoituksen pääasiallisena painopisteenä on esitellä uusi tapa kouluttaa liikuntapaikanhoitajia Helsingin kaupungilla.

Suomen Urheilupuistolla tapahtuvan koulutuksen sijasta **hyödyntäisimme omien työntekijöidemme osaamista**, sekä kutsuisimme asiantuntijoita organisaatiomme ulkopuolelta kouluttamaan Helsingin kaupungin LPH-opiskelijat meille räätälöidyllä koulutussisällöillä.

Koulutussisältö vastaisi Opetushallituksen määräämää sisältöä, ja osaamisen todentaminen suoritettaisiin näyttöperusteisesti.

**Talvisin** luotaisiin jää- sekä lumiolosuhteita yhdessä.

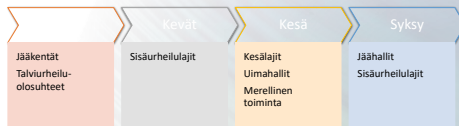
**Keväisin** keskityttäisiin sisäurheilulajien olosuhteiden luomiseen.

**Kesäisin** luotaisiin olosuhteita kesälajille muun muassa luonnonnurmilla, yleisurheilukentillä sekä liikuntapuistoissa, merellisissä työtehtävissä tai maauimaloissa.

**Syksyisin** keskityttäisiin uimahalli- sekä jäähalliolosuhteiden luomiseen.

Koulutuksen kesto olisi näin edelleen 1-1,5 vuotta.

LPH-opintojen eteneminen vuodenaikojen mukaan:



### Esimerkki kesän koulutustavoitteesta: Nurmipintojen hoito

- **Kouluttajina** toimivat nurmipintojen hoidon asiantuntija sekä koneetointajien edustaja
- **Koulutusajikkana** toimii esimerkiksi Talin liikuntapuisto.
- Opiskelijat suorittavat todellisia, tavoitteellisia työtehtäviä, sellaisenaan aikaan, jossa työt johtavat otteluun tai turnaukseen, esim. Helsinki Cup.
- **Tavoitteena** on tutustua nurmenhoitoon kuuluvien samennäytteen, lannoituksen ja käynnähtien, nurmitahtiin sekä laitteiden turvalliseen käyttöön ja huoltoon.
- Opetusohjelmassa opiskelijat tulevat yhdeksi päiväksi kensille teoriaopintoja varten, ja toiseksi päiväksi koneisiin tutustumiseksi. He työskentelevät loput työpäivästä tällä kentällä, suorittaen nurmenhoitoa yhdessä kentän henkilökunnan kanssa.
- Opiskelijat tutustuvat työkonseihin ja niiden lualaitteisiin, uudite- ja paikkakäyttöön, mittauksiin, lannoitukseen, säätämiseen.



### Päivä 1/5: Nurmilajikkeisiin, lannoitteisiin sekä mittauslaitteistoon tutustuminen

- **Nurmipintojen asiantuntija** tutustuttaa opiskelijat eri nurmissiemennäytteisiin, lannoitukseen, nurmitahtiin sekä kertoo eri kentänhoidollisista toimenpiteistä luennon muodossa.
- Tutustutaan eri mittauslaitteisiin, kuten kosteusmittari, lämpömittari, vierintä- ja pomppumittauslaitteet
- Kokeillaan kenttämittauksia sekä tutustutaan liittojen asettamiin vaatimuksiin pelikentälle
- Tutustutaan myös sadetusjärjestelmään sekä sadetuskäyttöön
- Luennolla käsitellään myös kentänhoitosuunnitelmaa sekä toimenpidepäiväkirjaa.



### Päivä 2/5: Työkoneisiin tutustuminen

- **Koneetointajien edustaja(t)** esittelee sekä ohjeistaa laitteiden käyttöön sekä viikkohuoltoon
- Eri koneet asetetaan eri nurmikentille ohjajajneen, jolloin on opiskelija suorittaa koneita ohjatuksi.
- Koneisiin lukeutuvat
  - Traktori sekä ilmastuslaitteisto
  - Nurmenleikkokone
  - Lannoituskärry
  - Maalikärry

