

ARVOPROJEKTI OSANA
LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULUN
OSALLISTAVAA
ARVOPROSESSIA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Mona Auervuolle

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

AUERVUOLLE, MONA:

Arvoprojekti osana Lahden
ammattikorkeakoulun osallistavaa
arvoprosessia

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 83 sivua, 15 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Lahden ammattikorkeakoululle ja se käsittelee arvoprosessin osallistavaa ja aikataulutettua osaa, arvoprojektia. Opinnäytetyön tavoitteena oli osallistaa Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstö, opiskelijat ja ulkoisten sidosryhmien jäsenet arvoprosessiin ja kerätä heiltä arvoehdotuksia ja niiden merkityksiä. Lahden ammattikorkeakoulu oli aikaisemmin osa Päijät-Hämeen koulutuskonsernia, ja sen strategia ja arvot olivat yhteiset koulutuskonsernin kanssa. Vuonna 2015 Lahden ammattikorkeakoulusta tuli itsenäinen osakeyhtiö, ja tämä mahdollisti strategian, arvojen ja brändin uudistamisen.

Opinnäytetyön teoria kulkee työssä rinnakkain empirian kanssa. Työssä keskitytään projektin johtamiseen ja suunnitteluun, sidosryhmien osallistamiseen ja verkkokyselystä saatuihin tuloksiin. Projektin ensimmäisessä vaiheessa kaikki sidosryhmät osallistettiin prosessiin laadullisilla tutkimuksilla. Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstö osallistui arvotyöpajaan henkilöstön kehittämispäivillä elokuussa 2014. Opiskelijat osallistettiin prosessiin kampuskierroksilla ja ulkoiset sidosryhmät osallistuivat arvokeskusteluun verkkoaiivoriihen välityksellä.

Projektin toisessa vaiheessa kvalitatiivisten tutkimusten tulokset analysoitiin ja niistä rakennettiin verkkoon kvantitatiivinen kysely. Kyselyn tavoitteena oli tiivistää kvalitatiivisissa tutkimuksissa saatuja arvoehdotuksia ja niiden merkityksiä siten, että suosituimmat arvot erottuvat kaikkien yli tuhannen arvoehdotuksen joukosta. Suosituimmat arvoehdotukset esiteltiin Lahden ammattikorkeakoulun johtoryhmälle joulukuussa 2014.

Työssä esitellyn teorian, empirian ja projektiin osallistuneiden mielipiteiden pohjalta voidaan todeta, että sidosryhmät ovat kiinnostuneita organisaation kehittämisestä ja osallistava arvoprosessi on hyvä tapa osallistaa sidosryhmät kehittämistyöhön. Opinnäytetyön tuloksena Lahden ammattikorkeakoululle määritettiin uudet arvot, jotka ovat: Yhdessä etsimisen iloa, Oivaltavia oppimiskokemuksia ja Arvokasta työtä, osaamista ja menestystä.

Asiasanat: projektijohtaminen, projektisuunnitelma, osallistava arvoprosessi, arvoprojekti, verkkokysely, toiminnallinen opinnäytetyö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

AUERUOLLE, MONA: Value project as a part of participative
value process in Lahti University of
Applied Sciences

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 83 pages, 15 pages of
appendices

Spring 2015

ABSTRACT

This thesis was commissioned by Lahti University of Applied Sciences, and it discusses the participative and scheduled value project as a part of the value process at the University. The purpose of the thesis was to get the staff, students and other stakeholders of the University in the participative value process and to collect value suggestions and their definitions. Earlier, Lahti University of Applied Sciences was a part of Lahti Regional Educational Consortium, and its strategy and values were defined based on the joint strategy of the Consortium. In 2015 Lahti University of Applied Sciences started as limited liability company and this enabled the reformation of its identity, strategy and values.

Theoretical and empirical viewpoints alternate in the thesis. The thesis focuses on project management and planning, stakeholder involvement and responses collected through an online survey. The first part of the project was conducted using qualitative methods, and all the stakeholders participated in the process in various ways. The staff members attended a workshop during the staff development days in August 2014. Students participated the value process through interviews in the campuses. Finally, other stakeholders participated in the value process through an online brainstorming session.

During the second part of the project, the qualitative data was analyzed and a quantitative online survey was created. The purpose of the survey was to summarize the value suggestions and their definitions, so that the most popular values would stand out from over a thousand value suggestions. These value suggestions were then presented to the management group of the University in December 2014.

Based on the theoretical section, the empirical part and the opinions of those who participated in the value process, it can be stated that stakeholders are interested in developing their organization and a participative value process is a great way for stakeholders to be involved in development work. As a result of this thesis Lahti University of Applied Sciences defined new values: Joy of exploring together, Igniting insightful learning experiences and Valuable work, expertise and success.

Keywords: project management, project plan, participative value process, value project, online survey, functional thesis

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen taustat | 1 |
| 1.2 | Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus | 2 |
| 1.3 | Projektissa käytettävät tutkimusmenetelmät | 4 |
| 1.4 | Opinnäytetyön rakenne | 6 |
| 2 | PROJEKTIN JOHTAMINEN JA SUUNNITTELU | 8 |
| 2.1 | Projektisuunnitelma | 8 |
| 2.1.1 | Arvoprojektin työryhmä | 10 |
| 2.1.2 | Projektin aikataulu | 12 |
| 2.1.3 | Projektin budjetti | 14 |
| 2.2 | Projektiviestintä | 15 |
| 3 | SIDOSRYHMIEN OSALLISTAMINEN ARVOPROSESSIIN | 19 |
| 3.1 | Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien osallistaminen | 19 |
| 3.1.1 | Henkilöstön osallistaminen | 21 |
| 3.1.2 | Opiskelijoiden osallistaminen | 25 |
| 3.1.3 | Ulkoisten sidosryhmien osallistaminen | 31 |
| 3.2 | Aineiston analysoiminen | 33 |
| 3.3 | Kvalitatiivisten tutkimusten johtopäätökset | 40 |
| 4 | VERKKOKYSELY SIDOSRYHMILLE | 43 |
| 4.1 | Verkkokyselyn esittely | 43 |
| 4.2 | Verkkokyselyn tulokset | 48 |
| 4.3 | Virallisten arvojen muodostuminen | 53 |
| 4.4 | Projektin päättäminen | 55 |
| 5 | ARVOPROJEKTIN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 57 |
| 5.1 | Projektin onnistumisen arviointi | 57 |
| 5.2 | Arviointien yhteenveto | 69 |
| 5.3 | Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi | 72 |
| 5.4 | Jatkotutkimusehdotukset | 74 |
| 6 | YHTEENVETO | 77 |
| | LÄHTEET | 80 |
| | LIITTEET | 84 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustat

Organisaation muutosvaiheissa aloitetaan usein monia kehittämisprosesseja. Laajan ja osallistavan arvoprosessin avulla saadaan luotua yhdistetty muutosohjelma, johon voidaan kytkeä esimerkiksi strategiatyö, mission ja vision kirkastaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 133.) Arvoja profiloivat strategian ja mission lisäksi myös organisaation käytettävissä olevat voimavarat ja toimintaympäristö (Viinamäki 2008, 23).

Arvot ovat mukana määrittämässä toiminnan rajoja ja ohjaamassa valintojen tekemisessä. Arvot auttavat koko henkilökuntaa ymmärtämään, mitä organisaatiossa yhdessä arvostetaan. Arvoprosessin aikana syntyy paljon keskustelua ja ymmärrystä ja lisäksi yhdessä kehitettyihin arvoihin myös sitoudutaan paremmin. Organisaatiossa onkin viisasta pohtia arvoja ja niiden merkityksiä yhdessä. (Manka & Mäenpää 2010.)

Arvoilla on monia erilaisia määritelmiä. Ne ennustavat organisaation valintoja ja osoittavat, mitä pidetään tärkeänä. Arvot myös ohjaavat päämäärin ja ovat yhteisön tahtotila. (Aaltonen & Junkkari 1999, 78.) Organisaation arvojen avulla voidaan sitouttaa organisaation jäsenet yhteen ja niiden avulla löydetään keinoja, joilla yhteiset tavoitteet saavutetaan. Organisaatiossa tehtäviä päätöksiä, niiden tuloksia ja seurauksia voi tarkastella organisaation arvojen avulla. (Viinamäki 2008, 24–25.)

Lahden ammattikorkeakoulu on monialainen ja kansainvälinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun koulutusaloja ovat kuvataide, liiketalous, matkailu, muotoilu ja viestintä, musiikki, sosiaali- ja terveysala sekä tekniikka. Lahden ammattikorkeakoulussa on yli 400 opettajaa ja muuta henkilökuntaa ja opiskelijoita on vuosittain yli 5300. (LAMK 2015a.)

Lahden ammattikorkeakoulu osakeyhtiöityy 1.1.2015. Ennen osakeyhtiöitymistä Lahden ammattikorkeakoulu oli osa Päijät-Hämeen koulutus konsernia, ja arvot ja strategia olivat konsernin kanssa yhteiset. Osakeyhtiöityminen mahdollistaa, että

ammattikorkeakoululle voidaan määrittää uudet arvot, strategia ja brändi. Arvoprosessi on osana strategiaprosessia ja brändin uudistusta ja prosessit tehdään yhdessä yhtenäisen linjan luomiseksi. Lahden ammattikorkeakoulun visio vuodelle 2020 kulkee mukana jokaisessa prosessissa.

Lahden ammattikorkeakoulu 2020 – kansainvälinen ympäristöä, teollista muotoilua ja alueen hyvinvointia uudistava oppimisen yhteisö. (LAMK 2014).

1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen tutkimus, jonka tavoitteena on johtaa opiskelijavetoisesti osallistava arvoprojekti Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstölle, opiskelijoille ja ulkoisille sidosryhmille. Arvoprojektin tuloksena projektipäällikkö esittelee Lahden ammattikorkeakoulun johtoryhmälle sidosryhmiltä kerätyt arvoehdotukset. Näiden arvoehdotusten pohjalta johtoryhmä jatkotyöstää ehdotuksia ja yhdessä osakeyhtiön hallituksen kanssa määrittää Lahden ammattikorkeakoululle uudet arvot.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on, miten henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät saadaan osallistettua arvoprosessiin? Alatutkimuskysymyksiä ovat, miten arvoprojekti johdetaan, miten arvoehdotukset ja niiden merkitykset kerätään, miten ne analysoidaan ja miten johtoryhmälle ehdotettavat arvoehdotukset löydetään.

Tämä opinnäytetyö käsittelee Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektia, joka on osa osallistavaa arvoprosessia. Projektin ja prosessin ero on siinä, että prosessi on tapahtumaketju, eikä sille ole määritetty tarkkaa loppupistettä toisin kuin projektilla, jolla on selkeä päätepiste, jolloin määritetty tavoite on saavutettu. Projekti on työkokonaisuus, jossa on selkeästi määritetyt tavoitteet ja lopputulos. Projekteissa on myös suunnitelma, johon työ perustuu, ja selkeästi määritetyt resurssit ja kesto. Projekti on kuitenkin yleensä osa suurempaa kokonaisuutta, kuten prosessia. Projektissa tavanomaisia vaiheita ovat: aloitus, suunnittelu, läpivienti, päättäminen ja arviointi sekä jatkokehityssuunnitelmat. (Huotari & Salmikangas 2015.)

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprosessi on prosessi, sillä sille ei ole määritetty tarkkaa loppupistettä. Arvoprosessin tulosten juurruttaminen on pitkä vaihe, ja se jatkuu arvojen valinnan jälkeen vielä pitkään. Tämä opinnäytetyö on osa arvoprosessin kokonaisuutta, jota kutsutaan arvoprojektiksi, sillä työlle on määritetty rajauksissa kuvatut selkeät tavoitteet ja selkeä aikataulu.

Arvoja voidaan määrittää pidemmän tai lyhemmän kaavan mukaan organisaation koosta riippuen. Arvojen määrittelyvaiheeseen on hyvä varata aikaa kolmesta kuuteen kuukauteen, sillä tällöin prosessin osallistujat saavat rauhassa miettiä arvoja. Arvoprosessi etenee kuin tiimalasi:

- 1) Aluksi tarkastellaan organisaatiota laajasti ja etsitään asioita, jotka ovat myös sidosryhmien kannalta kaikkein tärkeimpiä.
- 2) Seuraavaksi ehdotukset tiivistetään ja pohditaan niiden merkityksiä käytännön työssä.
- 3) Virallisten arvojen määrittäyttyä pohditaan arvojen juurruttamista ja niiden näkymistä käytännön toiminnassa. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 130–131.)



KUVIO 1. Arvoprosessi etenee kuin tiimalasi

Opinnäytetyö on rajattu keskittymään henkilöstön ja opiskelijoiden arvoehdotuksiin ja niiden merkityksiin. Ulkoiset sidosryhmät saavat mahdollisuuden osallistua arvokeskusteluun verkkokyselyn avulla. Arvoprojektin

tavoitteena on esitellä johtoryhmälle kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin menetelmin kerätyt arvoehdotukset 5.12.2014. Opinnäytetyöstä on rajattu pois arvoprosessiin kuuluva arvojen juurruttaminen. Myös 10 000 euron budjetti rajaa työtä.

1.3 Projektissa käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä valittaessa kannattaa pohtia tarkkaan kaikkia vaihtoehtoja. Monet vaihtoehdot saattavat tuntua lupaavilta ja helpoilta, mutta eivät välttämättä toimi jokaisessa projektissa. Alkuvaiheessa tehdyt päätökset ovat kriittisiä, ja tämän vuoksi kaikkien mahdollisuuksien punnitseminen on erittäin tärkeää. (Walker 2004, 14–15.) Käytettävä tutkimusmenetelmä tulee siis valita huolellisesti, sillä jokaisessa menetelmässä on hyvät ja huonot puolensa (Nardi 2014, 16).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii silloin, kun vastaajille annetaan vapaus vastata avoimeen kysymykseen, kun taas kvantitatiivinen tutkimus perustuu enemmän valmiisiin kysymyksiin ja vastausvaihtoehtoihin (Virsta 2015). Kvantitatiivinen tutkimus myös mielletään yleensä matemaattisemmaksi kuin kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin säilyttää matemaattinen loogisuus ja aineistojen analysointiin sopivat matemaattiset menetelmät. (Tuomivaara 2005, 32.)

Kvalitatiivinen tutkimus on hyödyllisin silloin, kun halutaan saada tietoja tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä heidän luonnollisessa ympäristössään. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodeja ovat muun muassa avoimet haastattelut ja havainnointi. Laadullinen tutkimus tarjoaa usein syvällisempiä ja tarkempia vastauksia kuin esimerkiksi kvantitatiivinen tutkimus. Yleensä laadullisilla tutkimuksilla haastatellaan pienempää ihmisjoukkoa kuin määrällisillä tutkimuksilla. (Nardi 2014, 17–18.)

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen tutkimus, jossa arvoprojektiin osallistetaan henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät. Projektissa on käytetty sekä kvalitatiivisia- että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Arvoprojektin ensimmäisessä vaiheessa henkilöstö osallistuu kvalitatiiviseen tutkimukseen henkilöstön kehittämispäivillä elokuussa 2014. Henkilöstölle järjestetään työpaja,

jossa he pohtivat ammattikorkeakoulun tulevia arvoja, niiden merkityksiä ja sitä, miten arvot näkyvät heidän jokapäiväisessä työssään.

Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijat osallistetaan arvokeskusteluun syyskuussa järjestettävissä arvoprojektin Kick-off-tapahtumassa ja kampuskierroksilla, jotka suoritetaan syys- ja lokakuun aikana. Arvoprojektitiimi vierailee jokaisella Lahden ammattikorkeakoulun kuudella kampuksella, jotka ovat liiketalouden ala, tekniikan ala, matkailun ala, muotoilu- ja taideinstituutti, musiikki- ja draamainstituutti ja sosiaali- ja terveystieteiden ala. Tiimi haastattelee opiskelijoita ja kerää arvoehdotuksia ja arvojen merkityksiä opiskelijoiden näkökulmasta.

Ulkoisten sidosryhmien jäsenet osallistuvat arvoprojektiin verkkoaiivoriihen välityksellä. Verkkoaiivoriihi on verkkokysely, jossa vastaajat pohtivat heille esitettyjen kysymysten ja otsikoiden avulla vastauksia annettuihin aiheisiin. Kysely on tehty yhteistyössä FountainParkin kanssa ja sen vastausaika on 25.8.2014–25.9.2014. Kyselyyn voivat osallistua myös henkilöstön jäsenet ja opiskelijat. Kaikki kyselyn tulokset huomioidaan samalla, kun vastaukset henkilöstön kehittämispäiviltä ja opiskelijoiden kampuskierroksilta analysoidaan.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus keskittyy enemmän numeerisiin tietoihin. Määrällisissä tutkimuksissa kysymykset on tarkoin määritelty ja vastausvaihtoehdot ovat rajalliset, ja tämän vuoksi on oleellista, että tutkijalla on jo paljon taustatietoa tutkittavasta aiheesta. Määrälliseen tutkimukseen osallistetaan yleensä suurempi joukko ihmisiä, jotta tutkimustuloksia voidaan yleistää. (Nardi 2014, 18–19, 27)

Kvantitatiivinen tutkimus voidaan yleensä tehdä vasta silloin, kun tutkittava ilmiö on täsmentynyt tarpeeksi. Tutkittavan ilmiön täsmentämiseen voidaan käyttää laadullista tutkimusta. (Kananen 2008, 10) Kvantitatiiviseen tutkimukseen voidaan myös päätyä, jos tutkittavaa asiaa on tutkittu aikaisemminkin ja siitä löytyy paljon teoria pohjaa (Virsta 2015). Joissakin tutkimuksissa on tilanteita, joissa tulosten vahvistamiseen tarvitaan erilaisia menetelmiä, kuten laadullisen tutkimuksen tavoitetta pyrkiä ymmärtämään ilmiötä ja määrällisessä tutkimuksessa laskettavia määriä (Kananen 2008, 10–11).

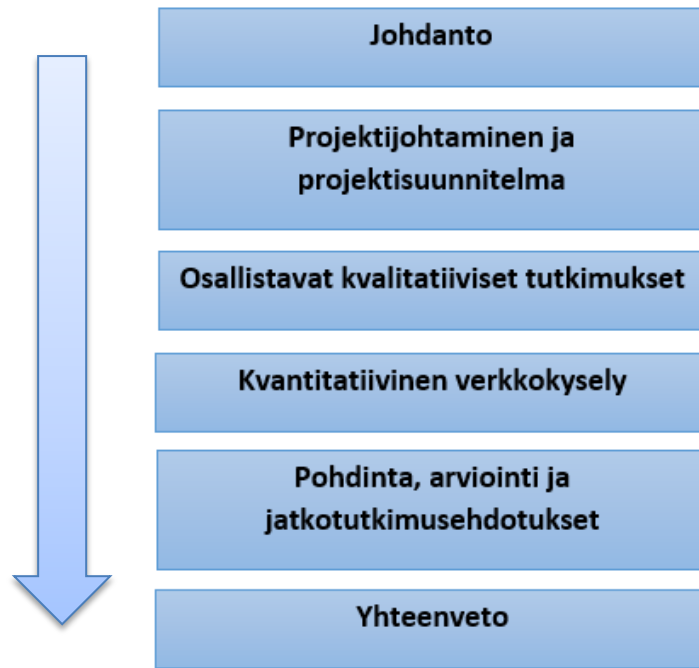
TAULUKKO 1. Arvoprojektin osallistavat vaiheet aikataulussa

| | | Elokuu | Syyskuu | Lokakuu | Marraskuu | Joulukuu |
|-----------------|---------------------------------|--------|---------|------------------|-----------|----------|
| 1. vaihe | Henkilöstön kehittämisspäivät | 21.8. | | | | |
| | Verkkoaivoriihi | 25.8.- | 25.9. | | | |
| | Opiskelijoiden Kick-off | | 23.9. | | | |
| | Opiskelijoiden kampuskierrokset | | 30.9. | 1.,2.,7.,8.&9.10 | | |
| 2. vaihe | Arvoprosessin verkkokysely | | | | 12.-21.11 | |
| | Valmiit arvoehdotukset | | | | | 5.12. |

Yllä olevassa taulukossa 1 on esitelty arvoprojektin kaksi vaihetta. Arvoprojektin toisessa vaiheessa kvalitatiivisissa tutkimuksissa kerätyt tulokset analysoidaan ja niiden pohjalta tehdään verkkoon kvantitatiivinen kysely. Kyselyn tavoitteena on määrittää kutakin merkitystä parhaiten kuvaava arvoehdotus ja määrittää kahdeksan suosituinta arvoa, jotka esitetään johtoryhmälle joulukuussa 2014. Arvoprojektin ensimmäinen ja toinen vaihe on kuvattu alla olevassa aikataulussa

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on toiminnallinen tutkimus. Työ rakentuu toiminnallisesta osuudesta ja raportista. Kuviossa kaksi on esitelty opinnäytetyön rakenne. Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta, jotka jakautuvat alalukuihin. Työn ensimmäinen pääluku on johdanto, jossa kuvataan työn toimeksiantaja, tavoitteet, rajaukset, tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rakenne. Työssä ei ole selkeitä teoria- ja empiriaosioita vaan ne vuorottelevat luvuissa täydentäen toisiaan.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

Toisessa pääluvussa on kuvattu projektijohtajuutta ja projektisuunnitelma. Kolmannessa pääluvussa on esitelty tutkimuksen kvalitatiiviset osuudet eli osallistavat tutkimukset, jotka tehtiin henkilöstölle, opiskelijoille ja ulkoisille sidosryhmille. Neljäs pääluku käsittelee kvantitatiivista verkkokyselyä, jonka tuloksista viralliset arvot muotoutuivat. Viidennessä pääluvussa on arvoprojektin arviointi ja pohdinta sekä jatkotutkimusehdotukset. Opinnäytetyön viimeisenä lukuna on yhteenveto.

2 PROJEKTIN JOHTAMINEN JA SUUNNITTELU

Tässä luvussa on esitelty projektijohtamisen ja projektin hallinnan teoriaa, jonka pohjalta arvoprojektin projektisuunnitelma rakennettiin. Yhdessä teorian kanssa esitellään Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin projektisuunnitelma, projektin aikataulu ja budjetti. Luvussa esitellään myös projektin projektipäällikkö, työryhmä ja ohjausryhmät. Luvussa kuvaillaan myös, miten viestintä projektin eri osallistujien välillä tehtiin.

2.1 Projektisuunnitelma

Jokaisen projektin alussa laaditaan projektisuunnitelma, jossa määritetään mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten, jotta tavoitteet saavutetaan. Projektin toteutuksen suunnittelussa on hyvä pohtia kaikkia mahdollisia tapoja toteuttaa projekti huomioiden kuitenkin aikataulu ja budjetti. Projektisuunnitelman tulee valmistua nopeasti projektin ensimmäisten viikkojen aikana. Siinä ei tarvitse määrittää tarkkoja yksityiskohtia; ne voi täydentää projektin edetessä. Projektisuunnitelma on parhaan mahdollisen toteutustavan etsimistä, ja suunnitelmassa on hyvä tutkia kaikki mahdolliset keinot läpi ja valita niistä paras. (Pelin 2009, 89–92.) Projektisuunnitelmassa on kuvattava projektin tausta, projektin toivottu lopputulos, projektin tuomat hyödyt ja tavoitteet, projektin sisällön kuvaus, kustannusarvio, mahdolliset riskit, projektin rajaus ja yhteydet muihin projekteihin (Huotari & Salmikangas 2015).

Lahden ammattikorkeakoulun osakeyhtiöityminen mahdollisti ammattikorkeakoulun arvopohjan uudistamisen ja rehtori Outi Kallioinen antoi toimeksiannon arvoprojektista liiketalouden alalle. Arvoprojektin tavoitteena oli määrittää ammattikorkeakoululle uudet arvot ja löytää niille merkitykset yhdessä henkilöstön, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Kaikille yhteisen arvoprosessin tuomia hyötyjä ovat yhteisöllisyyden lisääminen ja sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien sitouttaminen organisaatioon. Projektin aikataulu ja budjetti on esitelty alaluvuissa 2.1.2 ja 2.1.3. Arvoprojektin PowerPoint-muotoon tehty projektisuunnitelma on esitelty liitteessä 1.

Arvoprojektin pohjana käytetään keväällä 2014 toteutettua mielikuvakyselyä Lahden ammattikorkeakoulusta. Kyselyssä pohdittiin, minkälaisena Lahden ammattikorkeakoulu nähdään tällä hetkellä ja millainen olisi unelmien Lahden ammattikorkeakoulu. Lahden ammattikorkeakoulua kuvailtiin adjektiiveilla ihan jees, hidas, tylsä ja jälkijunassa. Unelmien ammattikorkeakoulun kuvailtiin olevan innovatiivinen, arvostettu, asiantunteva ja muuntautumiskykyinen. Kyselyyn osallistuivat henkilöstön jäsenet, opiskelijat ja ulkoisten sidosryhmien jäsenet.

Alla olevassa kuviossa 3 on koottuna mielikuvakyselyn tulokset. Mitä suuremmalla teksti on sanapilvessä, sitä enemmän kyseinen adjektiivi sai kannatusta. Lahden ammattikorkeakoululle valitut uudet arvot ja niiden merkitykset ohjaavat ammattikorkeakoulua tämän hetkisestä mielikuvasta kohti unelmien ammattikorkeakoulua.



KUVIO 3. Arvot ohjaavat organisaatiota kohti tulevaa (LAMK mielikuvakysely 2014).

2.1.1 Arvoprojektin työryhmä

Projektin käynnistysvaiheessa projektin asettaja päättää työn tavoitteet ja valitsee yhdessä projektin johtoryhmän kanssa projektipäällikön (Pelin 2009, 87). Projektipäällikkö linkittyy tiiviisti projektiin ja verkostoituu projektin verkostoon. Projektipäälliköltä odotetaan vankkaa osaamista monilta eri osa-alueilta ja hyviä sosiaalisia taitoja. (Virtanen 2000, 49–50.) Projektipäälliköltä vaaditaan myös rohkeutta viedä projekti asetettuun tavoitteeseen ja uskallusta käyttää sitä valtaa, joka hänelle on annettu (Kettunen 2009, 29).

Projektipäällikkö on vastuussa projektin kokonaisuudesta. Projektipäällikön tärkeimpiä tehtäviä ovat projektisuunnitelman laatiminen, työn käynnistäminen, työn etenemisen valvominen, projektin dokumentoinnista huolehtiminen ja projektin päättäminen. (Pelin 2009, 71–72.) Projektipäällikkö on tärkeässä roolissa sidosryhmien sitouttamisessa ja projektipäälliköllä on usein yhteyksiä sidosryhmiin, joita muilla projektiorganisaation jäsenillä ei välttämättä ole (Vainio 2007).

Lahden ammattikorkeakoulun rehtori Outi Kallioinen halusi, että arvoprojekti on opiskelijavetoinen. Liiketalouden johtamisen ja viestinnän vastuopettaja Olavi Palanne esitteli arvoprojektin Ammatillisen kehittymisen työpajassa maaliskuussa 2014. Projektipäälliköksi valittiin Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden alan johtamisen ja viestinnän opiskelija Mona Auervuolle. Projektipäällikkö ja samalla tämän työn kirjoittaja Mona Auervuolle lähti arvoprojektin projektipäälliköksi, sillä erottuminen muista opiskelijoista on erittäin tärkeää valmistumisen lähestyessä. Projektin johtaminen on myös hyvä hetki ottaa käytäntöön kaikki ammattikorkeakoulussa opittu teoria.

Arvoprojektin ohjausryhmä voi olla sama kuin johtoryhmä tai erikseen valittu ryhmä, jossa on edustettuna organisaation henkilöstöä eri alueilta.

Ohjausryhmässä johdolla tulee olla selkeä edustus ja on hyvä, jos myös organisaation toimitusjohtaja osallistuu ryhmän toimintaan. Johdon rooli on olennainen, sillä heillä on vastuu koko prosessin keskeisistä teemoista. Prosessin osana on määritettävä yhteinen näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä, milloin ja miksi. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 134–135.)

Ohjausryhmän tehtäviä ovat projektin valvonta, projektiryhmän tukeminen haastavissa tilanteissa, projektisuunnitelman muutosten hyväksyminen ja tulosten hyväksyminen. Projektin ohjausryhmän tulee olla sopivan tiivis ja heidän on myös oltava kiinnostuneita projektista. (Virtanen 2000, 68.)

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektia ohjasi kaksi eri ohjausryhmää. Liiketalouden alan ohjausryhmään kuuluvat neljä liiketalouden alan opettajaa: Tapio Kari, Olavi Palanne, Jaana Loipponen ja Jussi Mozo. Johtoryhmän määrittämään ohjausryhmään kuuluvat Soili Saikkonen, Mari Rosberg ja Marjo-Riitta Järvinen. Liiketalouden alan ohjausryhmä vastasi projektisuunnitelman hyväksymisestä, projektin valvonnasta ja oli tukena haastavissa tilanteissa. Johtoryhmän määrittämä ohjausryhmä oli mukana arvoprojektissa laajemman kokonaisuuden kautta; arvoprojekti oli osa strategiatyötä ja arvojen jatkotyöstäminen oli heidän vastuulla. Johtoryhmän nimeämä ohjausryhmä oli myös apuna haastavissa tilanteissa ja he hyväksyivät arvoprojektin tulokset yhdessä johtoryhmän kanssa.

Projektityössä on pitkälti kyse tiimissä toimimisesta. Projektiryhmän osaamisesta on hyvä varmistua ennen työtehtävien jakamista. (Virtanen 2000, 62–64.) Työryhmän tehtäviä ovat projektipäällikön määrittämien tehtävien suorittaminen laadukkaasti, työn tulosten dokumentointi ja oman ammattitaidon kehittäminen (Pelin 2009, 71–72). Projektipäällikön tärkeänä tehtävänä on jakaa työt projektitiimin kesken ja hänen on huolehdittava, että tieto kulkee projektipäälliköltä tiimille ja toisinpäin. Ennen projektin aloittamista on tärkeä sopia, miten asioista raportoidaan. (Kettunen 2009, 32–33.)

Projektipäällikkö Mona Auervuolle esitteli arvoprojektin johtamisen ja viestinnän opiskelijoille keväällä 2014. Arvoprojektitiimiin rekrytoitiin viisitoista syksyllä 2013 aloittanutta johtamisen ja viestinnän opiskelijaa. Projektiryhmä sopi, että yhteydenpito ja tiedottaminen hoidetaan Facebook-yhteisöpalveluun tehdyn Arvoprosessi-ryhmän välityksellä. Alaluvussa 2.2 kerrotaan enemmän projektitiimin välisestä viestinnästä. Osa tiimistä osallistui elokuussa järjestettyihin henkilöstön kehittämispäiviin, jota ennen järjestettiin yhteinen tiimipalaveri aiheesta. Loput tiimin jäsenet osallistuivat projektiin opiskelijoiden

kampuskierroksilla, ja tätä ennen järjestettiin myös palaveri työtehtävien jakoa ja projektin perehdytystä varten.

2.1.2 Projektin aikataulu

Luotettava aikataulu nojaa tehtävien työmäärän arviointiin. Arviointia on tehtävä koko ajan myös projektin aikana eikä vain projektin alussa. (Pelin 2009, 120.)

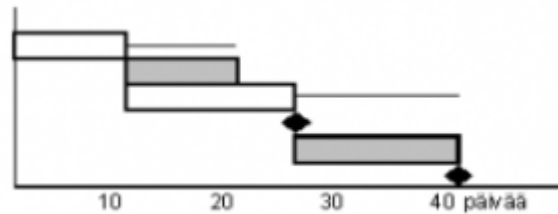
Projektiositus tarkoittaa projektin jakamista tehtäväkokonaisuuksiin.

Projektiositus vaiheistaa projektin, jakaa sen selviin osakokonaisuuksiin ja jakaa aikataulun erillisiksi osa-aikatauluiksi. Projektin ositukseen on monia menetelmiä, kuten vaiheittainen ositus. Vaiheittaisella osituksella tarkoitetaan projektin jakamista peräkkäisiin vaiheisiin, jolloin niistä tulee ajallisesti rajatut itsenäiset osat. (Pelin 2009, 97–99.)

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojekti ositettiin kahteen vaiheeseen.

Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluivat kvalitatiiviset tutkimukset henkilöstön, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tähän sisältyivät henkilöstön kehittämispäivät, opiskelijoiden kampuskierrokset ja verkkoavioirihi, johon henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät vastasivat. Ensimmäiseen vaiheeseen kuului myös kaikkien näiden haastattelujen tulosten analysoiminen. Toisessa vaiheessa kvalitatiivisten tutkimustulosten pohjalta muodostettiin verkkokysely, johon henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät saivat mahdollisuuden vastata. Verkkokyselyn tulokset esiteltiin johtoryhmälle joulukuussa 2014.

Tehtävien osittamisen ja tehtävien kestojen määrittämisen jälkeen on projektin varsinainen aikatauluttaminen. Tavallisesti aikatauluja laaditaan janakaavion tai kuvaajan avulla, kuten Gantt-janakaavion avulla. Gantt-kaavion ideana on esittää projektin tehtävät aika-akselilla janoina tai pylväinä. Kaaviosta ei voi kuitenkaan selkeästi nähdä tehtävien riippuvuuksia tai yksityiskohtaisia tietoja. (Rouvinen 2008.)



KUVIO 4. Esimerkki Gantt-janakaaviosta (Rouvinen 2008.)

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojekti alkoi maaliskuussa 2014. Projektin aikataulu tehtiin Gantt-aikataulukaaavion mukaan. Projekti alkoi ohjausryhmän tapaamisista ja projektisuunnitelman rakentamisesta. Projektisuunnitelma esiteltiin johtoryhmälle 31.3.2014 ja hallitukselle 6.6.2014. Arvoprojektitiimi koostuu johtamisen ja viestinnän opiskelijoista, jotka rekrytoitiin mukaan 15.5.2014. Kesän 2014 aikana projektisuunnitelma muotoutui viralliseen muotoonsa ja tavat, joilla henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistetaan prosessiin selventyivät myös kesän aikana. Osallistamisen tavoista kerrotaan enemmän luvuissa 3 ja 4.

TAULUKKO 2. Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin aikataulu

| | Maaliskuu | Huhtikuu | Toukokuu | Kesäkuu | Heinäkuu | Elokuu | Syyskuu | Lokakuu | Marraskuu | Joulukuu |
|------------------------------------|-------------|-------------------|----------|---------|----------|-----------|----------|--------------|-----------|----------|
| Toimeksianto | 5.3. | | | | | | | | | |
| Ohjausryhmän tapaamiset | 18.3. 25.3. | 10.4. 23.4. 24.4. | 15.5. | | | 18.8. | 9, 24.9. | 13, 29.10 | 6, 10.11 | 2.12. |
| Projektisuunnitelma | | | | | | | | | | |
| LAMK johtoryhmän tapaamiset | 31.3. | | | | | | | | | 5.12. |
| Johtoryhmän nimeämä ohjausryhmä | 31.3. | 9, 23, 24, 30.4. | | | | | 8, 24.9. | 13, 29.10. | 29.11. | |
| Projektiryhmän tapaamiset | | | 15.5. | | | 19, 21.8. | 16.9. | 15.10. | | |
| Hallituksen kokous | | | | 6.6. | | | | | | |
| Opinnäytetyön teoriaosuus | | | | | | | | | | |
| Henkilöstön kehittämispäivät | | | | | | 21.8. | | | | |
| Sidosryhmien verkkoavoriihi | | | | | | 25.8.- | 25.9. | | | |
| Opiskelijoiden Kick-off | | | | | | | 23.9. | | | |
| Opiskelijoiden kampuskierrokset | | | | | | | 30.9. | 1,2,7,8,9,10 | | |
| Tulosten analysointi | | | | | | 21.8. | 23.9. | 15.10. | | |
| Verkkokyselyn rakentaminen | | | | | | | | | | |
| Verkkokyselyn vastausaika | | | | | | | | | 12.-21.11 | |
| Verkkokyselyn tulosten analysointi | | | | | | | | | | |
| Valmiit arvoehdotukset | | | | | | | | | 28.11. | |

2.1.3 Projektin budjetti

Projektin suunnitteluvaiheessa kaikki ideat ja suunnitelmat tulee hinnoitella. Näin tehtäessä budjetin ylittävät suunnitelmat rajataan pois ja etsitään uusia budjettiin sopivia ideoita. Projektibudjetissa listataan yleensä vain projektiin kuuluvat menot. (Pelín 2009, 180–181.) Joskus projektin aikana voidaan havaita, että suunnitelmassa on puutteita, sillä kaikkia yksityiskohtia ei välttämättä pystytä suunnittelemaan oikein. Projektipäällikön tulee hyväksyä muutokset ja informoida niistä myös ohjausryhmää. (Kettunen 2009, 163–164.)

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin budjetiksi määritettiin 10 000 euroa. Budjettiin sisältyy kaikki projektin tarvikekulut ja haastatteluihin menevät kulut. Henkilöstön kehittämispäiviä varten työryhmä hankki suuria pahveja, tusseja ja post-it-lappuja. Henkilöstön kehittämispäivien bussikuljetukset ja ruokailut on myös huomioitu budjetissa. Tärkeänä hankintana olivat t-paidat, joihin oli painettu alaluvussa 2.1 esitellyt mielikuvakyselyn tulokset.

TAULUKKO 3. Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin budjetti

| | | LUVATTU BUDJETTI | | 10000 | |
|--|--------|------------------|--|--------|----------------------------|
| TEHDYT HANKINNAT | | | | | |
| Hankinta | Määrä | a' | Yhteensä | | Maksaja |
| Henkilöstön kehittämispäivien T-paidat | 50 kpl | | 10,43 | 521,71 | Kehittämispalvelut |
| Henkilöstön kehittämispäivien bussikyydit | n. | | | 270 | Kehittämispalvelut |
| Henkilöstön kehittämispäivien ruokailut | n. | 10 henkilöä | 15 | 150 | Kehittämispalvelut |
| Henkilöstöpäivien ja opiskelijoiden haastatteluiden pahvit/post-it, ja tussit | | | | 176,1 | alviton Kehittämispalvelut |
| Opiskelijoiden haastattelujen collegehousut | 15 kpl | | 16,88 | 253,13 | alviton Kehittämispalvelut |
| Kick off arvonnain leffaliput | n. | 10 kpl | 8 | 80 | Kehittämispalvelut |
| Kick off kahvi/tee | n. | 8 termospulloa | | 129 | alviton Kehittämispalvelut |
| Kick off lounaat työryhmälle | | 7 lounasta | 8 | 31,78 | alviton Kehittämispalvelut |
| Opiskelijoiden kampuskierrosten lounaat työryhmälle | | 37 lounasta | 8 | 296 | Kehittämispalvelut |
| Matkakulut Auto 0,43€/km Linja-auto 3,5€/kpl | n. | | | 70 | Kehittämispalvelut |
| Kampuskierrosten kahvi- ja tee tarjoilu (Ei arvoprosessin kulu) | n. | | | 440 | Alat |
| Internet-kyselyyn palkinnot (2 Tablettia, 2 muistitikkuja, 4 kpl leffalippuja) | n. | | | 346 | Kehittämispalvelut |
| | | | KAIKKI KULUT YHTEENSÄ | | 2763,72 |
| | | | VÄHENNETÄÄN ALOJEN TARJOAMAT KAHVIT | | 440 |
| | | | ARVOPROSESSIN KULUT | | 2323,72 |
| | | | BUDJETTIA JÄLJELLÄ | | 7676,28 |

Alaluvussa 3.1.2 tarkemmin esitelty Kick-off-tapahtumaan ja opiskelijoiden haastatteluihin menneitä kuluja ovat arvontapalkintoina olleet elokuvaliput, työryhmän lounaat ja matkakulut. Opiskelijoiden haastatteluja varten hankittiin myös college-housut, jotta työryhmä erottautuu muista opiskelijoista. Kampuskierröksillä tarjottiin myös kahvia ja teetä, mutta nämä eivät olleet arvoprojektin kustannuksia, sillä kukin koulutusala kustansi kahvituksen. Luvussa 4 esitellyn verkkokyselyn palkinnot kuuluvat myös projektin kuluihin.

2.2 Projektiviestintä

Projektin toiminta on riippuvainen organisaation viestinnästä. Organisaatiossa käytettävät viestintämenetelmät eivät välttämättä toimi sellaisina projektiviestinnän kanavina, vaan niitä on muokattava ja täydennettävä. Organisaation viestinnän voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä on projektin sisällä tapahtuvaa viestintää ja ulkoinen projektiryhmän ulkopuolelle suunnattua viestintää. (Ruuska 2012, 84–85.)

Arvoprojektin aikana käytettiin sekä organisaatiossa tavallisesti käytettyjä viestinnän keinoja sekä muokattuja keinoja. Sisäisessä viestinnässä projektitiimin, ohjausryhmän ja johdon välillä keskityttiin Facebook-yhteisöpalveluun, sähköposteihin ja tapaamisiin. Ulkoinen viestintä haastateltaville ryhmille perustui sähköposteihin, esityksiin ja Facebook-viestintään. Seuraavissa kappaleissa on kuvailtu, miten viestintä päätettiin hoitaa tiimin kesken, projektipäällikön ja ohjausryhmän välillä ja miten johtoa tiedotettiin asioista. Ulkoisen viestinnän keinot on myös esitelty alaluvun lopussa.

Projektitiimin sisällä tapahtuvan viestinnän tarkoituksena on ideoiden edistäminen ja sujuvan yhteistoiminnan ja sitoutumisen lisääminen. Viestintä tiimin sisällä on välttämätöntä projektin toiminnan hallinnassa. (Viirkorpi 2000, 21.) Laadukkaan tiedonkulun varmistamiseksi projektitiimin kannattaa järjestää yhteisiä kokouksia. Projektin sisällä olevien vaiheiden alussa ja lopussa kannattaa järjestää niin sanottu tilanpalaveri. Kokouksia varten on hyvä valmistautua huolella ja kirjata läpikäytyt asiat ylös. (Litke & Kunow 2004, 107–108.)

Arvoprojektin työryhmä viesti toisilleen Facebook-yhteisöpalveluun tehdyn sisäisen Arvoprosessi-ryhmän kautta. Kaikki työryhmän jäsenet liittyivät ryhmään projektin alettua. Projektipäällikkö jakoi ryhmässä projektisuunnitelman, johon kaikki jäsenet tutustuivat. Ryhmän sisällä tiedotettiin myös aikataulusta ja päivistä, jolloin työryhmä esimerkiksi kiertää kampuksia. Facebookin chat-ominaisuutta käytettiin myös, kun vain osaa ryhmän jäsenistä tiedotettiin esimerkiksi seuraavan päivän kampuskierroksesta. Tiimin kesken pidettiin myös palavereita ennen projektin suuria osakokonaisuuksia ja niiden jälkeen.

Kokouksissa tiimin jäsenet perehdytettiin tehtävään ja niissä päätettiin myös työnjaosta. Palavereissa käytiin läpi jo tehdyt asiat ja myös tulevat työtehtävät.

Tärkeimmistä saavutuksista ja projektin tilanteesta tulee tiedottaa myös muita kuin tiimin jäseniä. Tavoitteet, suunnitelmat, tulokset ja päätökset tulee ilmoittaa myös muille projektissa mukana oleville, kuten ohjausryhmälle. Dokumenttien toimittaminen eteenpäin ja jatkuva tiedon välittäminen ovat avuksi projektin loppuarvioinnissa ja mahdollisissa tulevilla projekteilla. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan tarvitse välittää kaikille, vaan on mietittävä, mikä tieto on tärkeää ja relevanttia ja kenelle. (Litke & Kunow 2004, 104–105.) Projektiviestintä sähköpostin avulla on helppoa ja nopeaa. Tällöin vastaajaa ei tarvitse tavoittaa heti, ja vastaaja voi vastata itselleen sopivana ajankohtana. (Ruuska 2012, 119.) Edes parhaimmat informaatio- ja raportointijärjestelmät eivät kuitenkaan korvaa suullista viestintää (Litke & Kunow 2004, 104–106).

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin ohjausryhmän kanssa viestintä päätettiin hoitaa sähköpostien ja yhteisten tapaamisten välityksellä.

Projektipäällikkö kertoi tärkeimmistä tapahtumista ja tiedotettavista asioista sähköpostitse, joihin tiivistettiin tärkeimmät asiat. Yhteiset tapaamiset päätettiin pitää tasaisin väliajoin tai silloin, kun jokin kokonaisuus oli saatu valmiiksi. Kokouksissa käytiin laajemmin läpi tehdyt kokonaisuudet ja jäljellä olevat työt. Ongelmatilanteissa ohjaus onnistui puhelimitse tai henkilökohtaisella tapaamisella.

Projektipäällikön on välitettävä tietoa projektista myös organisaation johdolle (Ruuska 2012, 93). Dokumentteja ja tiedon jakelua pohtiessa on tärkeä tietää, mitä niiden tulee sisältää, kenelle ne toimitetaan ja mihin mennessä. Tärkeintä on, että yritysjohdolle annetaan tiedot kattavassa, mutta tiiviissä muodossa. (Litke & Kunow 2004, 106.) Projektipäällikön tulee varmistaa, että johdolle muodostuu oikea käsitys projektista (Ruuska 2012, 93).

Lahden ammattikorkeakoulun johtoa tiedotettiin projektin alkuvaiheessa, kun projektipäällikkö Mona Auervuolle kävi esittelemässä projektisuunnitelman johtoryhmän kokouksessa. Johtoryhmä piti projektisuunnitelmaa selkeänä ja toimivana. Projektisuunnitelma esiteltiin myös ammattikorkeakoulun

hallitukselle, joka oli myös tyytyväinen arvoprojektin suunnitelmasta. Projektin edetessä johtoryhmän määrittämä ohjausryhmä tiedotti johtoa projektin etenemisestä ja tulevista vaiheista. Projektin päätyttyä projektipäällikkö kävi esittelemässä projektin kokonaisuuden ja kerätyt arvoehdotukset johtoryhmälle strategiakokouksessa.

Projektiviestintä sidosryhmille on projektin etenemisen kannalta erittäin tärkeää. Tarvittavan tiedon kulkeminen määränpään ajoissa ja ajallaan on aikataulussa pysymisen perusedellytys. Projektiviestintä vaatiikin huolellista suunnittelua ja olennaiseen asiaan keskittymistä. Viestinnän tulee ennen kaikkea olla säännöllistä ja sovittujen käytäntöjen mukaista. Näin sidosryhmät pysyvät ajan tasalla tilanteesta ja tuntevat olonsa tärkeiksi, joka puolestaan lisää heidän motivaatiota ja osallistumista. (Vainio 2007.)

Arvoprojektin viestintä haastateltaville sidosryhmille toimi pääsääntöisesti sähköpostien välityksellä. Poikkeuksena tästä oli henkilöstön kehittämispäivät, jolloin projektipäällikkö Mona Auervuolle esitteli arvoprojektin ensimmäistä kertaa henkilöstölle lyhyellä esityksellä ennen työpajan alkua. Henkilöstölle, opiskelijoille ja ulkoisille sidosryhmille suunnatusta verkkoaiвориihestä ilmoitettiin sähköpostin välityksellä.

Opiskelijoita tiedotettiin Kick-off-tapahtumasta opintotoimistojen kautta välitetyillä sähköpostiviesteillä. Myös kampuskierroksista lähetettiin opintotoimistosta jokaiselle opiskelijalle tiedote päivää ennen tapahtumaa. Projektipäällikkö suunnitteli lähetettävät viestit ja toimitti ne opintotoimistoille. Jokaisen alan opiskelijat saivat omaa alaansa koskevan viestin kampuskierroksista sekä viestin, jossa esiteltiin kaikkien kampuskierrosten aikataulu. Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta LAMKO kertoi opiskelijoille kampuskierroksista myös Facebook-sivullaan. Liitteessä 2 on esitelty LAMKO:n julkaisema tiedote kampuskierroksista. Kaikki viestintä sidosryhmille tehtiin suomeksi ja englanniksi, jotta kansainväliset opiskelijat ja vaihto-opiskelijat pystyvät myös osallistua arvokeskusteluun.

Luvussa 4 esiteltävästä arvoprojektin verkkokyselystä tiedotettiin henkilöstöä ja opiskelijoita sähköpostien välityksellä verkkokyselyn ensimmäisenä

voimassaolopäivänä. Alojen tiedottajat lähettivät sähköpostiviestit henkilökunnalle ja opintotoimistot välittivät viestin opiskelijoille. Verkkokyselyn voimassaoloaika oli 12.11.–21.11.2014 ja voimassaoloajan puolella välissä lähetettiin samoja reittejä pitkin muistutusviestit vielä jokaiselle henkilöstön jäsenelle ja opiskelijalle.

3 SIDOSRYHMIEN OSALLISTAMINEN ARVOPROSESSIIN

Tässä luvussa esitellään menetelmiä, joiden avulla Lahden ammattikorkeakoulun sisäiset sidosryhmät eli henkilöstö ja opiskelijat sekä ulkoiset sidosryhmät osallistettiin arvoprojektiin. Luvussa esitellään myös tutkimuksiin osallistuneiden henkilöiden määrä, tavat, joiden avulla kvalitatiivisissa tutkimuksissa kerätyt tulokset analysoitiin, ja mitä johtopäätöksiä tuloksista tehtiin.

Osallistavat arvoprosessit eivät ole kovinkaan yleisiä; vuonna 2007 Nokia antoi koko henkilöstönsä osallistua yhtiön arvoprosessiin ja tämä koettiin uudistavan koko yrityskulttuuria. Yleisenä tapana pidetään kuitenkin vielä sitä, että johto määrittää yrityksen arvot ja kertoo ne henkilöstölle. (Lilius 2007a.) Osallistavan arvoprosessin myötä Nokialla haluttiin luoda yhteisöllisyyttä (Lilius 2007b).

Lahden ammattikorkeakoulun kehittämispäällikkö Soili Saikkosen (2015) mukaan arvot muodostavat perustan korkeakoulu yhteisön toiminnalle ja sen kehittämiseksi. Arvojen mukaan toimiminen edellyttää, että arvot hyväksytään ja koetaan oikeiksi. Tästä syystä koko yhteisön haluttiin olevan mukana valmistelemassa Lahden ammattikorkeakoulun arvoja.

3.1 Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien osallistaminen

Yrityksen sidosryhmiin kuuluvat kaikki ne ryhmät, jotka tekevät yhteistyötä organisaation kanssa. Sisäisiä sidosryhmiä ovat muun muassa johtajat, työntekijät ja omistajat, ja ulkoisia sidosryhmiä ovat yhteistyökumppanit, asiakkaat ja kilpailijat. Sisäisten sidosryhmien sitouttamisessa projektiin olennaista on hyvä ja motivoiva viestintä. Yksi tärkein syy, miksi sidosryhmät haluavat osallistua projekteihin on todellisen lisäarvon tuottaminen osallistujille. Sidosryhmät arvostavat tuloksia ja siitä heille koituvaa hyötyä. (Vainio 2007.)

Organisaation sidosryhmät ovat tärkeässä asemassa, kun pohditaan ja arvioidaan yrityksen toimintaa. Sidosryhmä-ajattelussa keskeisessä roolissa ovat organisaation läheisimmät toimijat. (Viinamäki 2008, 57.) Sidosryhmä-ajattelun mukaan yrityksen toiminta perustuu sidosryhmien etujen ajatteluun ja yrityksen tulee aktiivisesti huomioida sidosryhmien tarpeet toiminnassaan. Tällöin johtoa kiinnostavat sidosryhmien mielipiteet, tyytyväisyys ja käsitykset organisaatiosta.

Eri sidosryhmien mielipiteet eroavat joskus paljonkin toisistaan, jolloin heidän tarpeita tulee huomioida tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. (Kujala 2007.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä kohderyhmän näkökulmasta. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on, että aineistoa kerätään todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa on tutkimuskysymyksiä, jotka voivat muuttua tutkimuksen edetessä. Jos kysymykset ovat liian fokuoituja, osa tutkimukselle tärkeistä asioista voi jäädä tarkastelun ulkopuolelle. (Järvenpää 2006.)

Aaltosen, Heiskasen ja Innasen (2003, 137) mukaan arvokeskustelun tulee olla laajaa keskustelua koko työryhmän kesken. Arvokeskustelujen tavoitteena on löytää organisaatiolle arvoehdotuksia. Keskustelun aikana nousseita arvoehdotuksia voi myös pohtia arkisen käyttäytymisen avulla.

Arvoprojektin haastatteluiden teemoiksi päätettiin nostaa arvoehdotukset ja niiden merkitykset. Jokaiselta haastatellulta sidosryhmältä kysyttiin myös arvoehdotusten tarkempia merkityksiä ja henkilöstö pohti myös tapoja, joilla arvoja voi noudattaa käytännössä.

Lahden ammattikorkeakoulu on yhteinen korkeakoulu yhteisö, johon läheisesti kuuluvat henkilöstön jäsenet, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät. Tämän vuoksi arvoprojektiin osallistetaan kaikki nämä kolme ryhmää, keskittyen kuitenkin henkilöstön jäseniin ja opiskelijoihin. Osallistuvia ryhmiä kuvattiin kuvion 5 avulla kokonaisuudeksi.



KUVIO 5. Arvoprojektiin osallistuvat ryhmät esiteltiin asukokonaisuutena

Arvoprojektin ohjausryhmän jäsen Olavi Palanne ehdotti, että projekti on helpompi hahmottaa, jos osallistujat saa yhdistettyä jollakin tavalla yhteen kuvaan tai kuvioon. Projektipäällikkö Mona Auervuolle kehitti asukokonaisuuden, jossa kuvattiin arvoprojektiin osallistuvat sidosryhmät. Asukokonaisuuden avulla tuotiin esiin näkyvä kokonaisuus, johon tarvitaan kaikkia sidosryhmiä. Asukokonaisuudessa henkilöstöä kuvasi t-paita, jota henkilöstö käytti myös apunaan henkilöstön kehittämispäivien työpajassa. Opiskelijoita kuvasi collegehousut, joita projektitiimi piti yllään opiskelijoiden kampuskierroksilla. Ulkoisten sidosryhmien osallistujia kuvattiin asukokonaisuudessa havainnollistamisen vuoksi lippalakeilla, joita ei kuitenkaan hankittu, sillä ulkoisia sidosryhmiä ei haastateltu muuten kuin verkkokyselyiden avulla.

3.1.1 Henkilöstön osallistaminen

Sidosryhmän jäsenet, jotka ovat suuressa roolissa arvojen juurruttamisessa tai joihin arvot vaikuttavat suuresti, pitäisi huomioida erityisen tarkasti arvoprosessissa (Jaakson 2010, 166). Työntekijät sitoutuvat myös paremmin organisaatioonsa, jos heidän omat ja organisaation arvot ovat samanlaisia.

Sitoutumista edesauttaa myös se, kun organisaation sisäisiä asioita tarkastellaan yhdessä. (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 14.)

Osallistamisen tärkein merkitys on se, miten ihmiset kokevat osallisuutta muutoksen yhteydessä. Tämä koskee etenkin prosesseja, joiden avulla organisaatio oppii ja luo innovaatiota samanaikaisesti. Osallistuminen antaa mahdollisuuden olla prosessissa toimijana, ei vain kohteena. Osallistuminen auttaa lisäämään ymmärrystä omaa organisaatiota kohtaan ja lisää myös hallinnan tunnetta asioihin, joilla on vaikutusta jokapäiväisen työn kannalta. (Alasoini 2010, 23–24.)

Yhteiset tapahtumat ja tiedostustilanteet sitouttavat henkilöstöä arvoprosessiin. Yhteiset tilanteet myös takaavat, että kaikki henkilöstön jäsenet saavat saman sisältöisen tiedon meneillään olevasta prosessista. Etenkin vaiheessa, jossa etsitään yhteisiä arvoja ja keskustellaan ajatuksista, on tärkeää olla tekemisissä koko organisaation henkilöstön kanssa. Keskustelut opettavat ryhmille myös toisten osastojen toiminnasta. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 136.)

Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstö otettiin vahvasti mukaan arvoprojektiin, sillä he ovat suuressa roolissa arvojen esille tuomisessa. Henkilöstön haluttiin antaa mahdollisuus osallistumiseen, jotta he tuntevat arvot omiksi ja ovat saaneet vahvasti vaikuttaa tuleviin arvoihin. Näin arvojen noudattaminen ja esille tuominen on helpompaa jokapäiväisessä työssä.

Arvoprojektin henkilöstölle suunnattu keskustelutilaisuus järjestettiin henkilöstön kehittämispäivillä Aulangolla 21.8.2014. Ennen työpajan alkua arvoprojektin projektipäällikkö Mona Auervuolle esitteli projektin henkilökunnalle ja kertoi sen tulevista vaiheista. Henkilöstön kehittämispäiville osallistui noin 250 Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstön jäsentä monilta eri aloilta ja erilaisista työtehtävistä.



KUVA 1. Arvoprojektin projektipäällikkö Mona Auervuolle esittelee projektia henkilöstön kehittämispäivillä ©Tytti-Kaarina Myöhänen

Kun tavoitteena on saada aikaan laajaa keskustelua arvoista, työyhteisö voidaan jakaa pienempiin ryhmiin. Keskustelun pohjalta syntyneistä arvoehdotuksista ryhmä voi valita esimerkiksi kolme tärkeintä arvoehdotusta. Ryhmät voivat myös pohtia arvoja arkisen käyttäytymisen kannalta. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 137.)

Aaltosen, Heiskasen ja Innasen ohjeiden mukaan 250 henkilöstön jäsentä pyydettiin jakautumaan noin viiden hengen ryhmiin, joihin henkilöstö sai jakautua itse. Jaoin jokaiselle ryhmälle pahvin, tusseja, post-it-lappuja ja edellisessä alaluvussa mainitun t-paidan, johon oli painettu mielikuvakyselyn tulokset. T-paidan takapuolelle oli painettu mielikuvakyselyn tulokset siitä, minkälaisena Lahden ammattikorkeakoulu nähdään tällä hetkellä. T-paidan etupuolella olivat tulokset unelmien ammattikorkeakoulusta, jota kohti ammattikorkeakoulu on menossa. T-paidan avulla henkilöstö pohti arvoja, jotka johdattavat

ammattikorkeakoulua kohti mielikuvakyselyssä määritettyä unelmien ammattikorkeakoulua.

Henkilöstöryhmille esitettiin kolme kysymystä:

1. Mitä arvoja Lahden ammattikorkeakoulu Osakeyhtiön tulisi korostaa toiminnassaan?
2. Määritä arvojen merkitys.
3. Miten voit toteuttaa näitä arvoja omassa työssäsi?

Keskustelun loppuksi pyysimme ryhmiä kirjoittamaan kolme heille tärkeintä arvoa T-paitoihin.



KUVA 2. Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstö pohtii ammattikorkeakoulun tulevia arvoja ©Tytti-Kaarina Myöhänen

Aaltonen, Innanen ja Heiskanen (2003, 143) kertovat, että henkilöstöä on hyvä tiedottaa prosessin etenemisestä ja sen vaiheista. Tämä antaa henkilöstölle mahdollisuuden muuttaa ja hioa arvoehdotuksia ja niiden merkityksiä.

Henkilöstön kehittämispäivillä arvopajan päätteeksi seinälle heijastettiin kuviossa 6 oleva tieto Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin jatkumisesta. Henkilöstö voi osallistua arvokeskusteluun vielä marraskuussa, jolloin kaikki arvoehdotukset ja merkitykset on koottu verkkokyselyyn.

Kiitos osallistumisesta Lahden ammattikorkeakoulun arvoprosessiin!

Keräämme syksyn aikana arvoehdotuksia myös opiskelijoilta ja ulkoisilta sidosryhmiltä.

Voit vielä osallistua arvokeskusteluun marraskuussa, jolloin kaikista saamistamme arvoehdotuksista kootaan verkkokysely.

KUVIO 6. Tiedote arvoprojektin etenemisestä

Henkilöstön kehittämispäiviltä kertyi paljon analysoitavaa materiaalia. Arvoprojektin työryhmä keräsi kaikki pahvit ja post-it-laput ryhmiltä ja kokoontui yhteiseen tilaan, jossa projektipäällikkö jakoi ohjeet tietojen tallentamisesta ja niiden kirjaamisesta sähköiseen muotoon. Kaikkien ryhmien tuotokset valokuvattiin, jotta ne on tallennettu henkilöstön kirjaamalla tavoilla myös sähköisesti. Seuraavaksi henkilöstön ideat kirjattiin sähköisesti taulukoihin. Työryhmä sai yhteensä 330 arvoehdotusta henkilöstön jäseniltä.

3.1.2 Opiskelijoiden osallistaminen

Opiskelijoiden on tärkeää tehdä yhteistyötä muiden opiskelijoiden kanssa, jotta he haluavat olla aktiivisia ja osallistua myös kampuksilla järjestettäviin aktiviteetteihin. Osallistumalla he myös sitoutuvat organisaatioon vahvemmin. Yhteiset tapahtumat ja prosessit edesauttavat myös opiskelijoiden akateemisessa osaamisessa. Akateemisen osaamisen ja menestymisen lisäksi opiskelijoiden sitoutuminen alueen korkeakouluihin edesauttaa heidän motivaatiota opiskella. (Roberts & McNeese 2008, 2-3.) Opiskelijat, jotka ovat vahvasti sidoksissa korkeakouluunsa, menestyvät myös akateemisesti paremmin (Sakurai 2014).

Jaakson (2010, 158–166) kertoo tutkimuksessaan, että sidosryhmäläinen joka jakaa saman arvon yrityksen kanssa, tuntee organisaatiota itselleen läheisemmäksi. Yhteiset arvot luovat myös uskollisuutta ja kasvattavat

motivaatiota työskennellä. Paras tapa saada kaikki yrityksen sidosryhmät kiinnostumaan arvoprosessista on osallistaa heidät siihen jo aikaisessa vaiheessa. Aktiivinen kommunikointi ja tiedottaminen ovat silloin avainasemassa.

Projektin käynnistämiseen ei kannata hukata aikaa. Nopean käynnistämisen luonnetta kuvaa hyvin sille määritetty englanninkielinen nimi ”Kick-off.” Projektin käynnistysseminaari on osoittautunut hyväksi työkaluksi projektin käynnistämiseksi. Käynnistysseminaarin tehtäviä ovat projektiryhmän perehdyttäminen, projektin tehtävien jako, jäsenten tutustuttaminen toisiinsa ja työtehtäviinsä ja projektityön käynnistäminen. (Pelin 2009, 80.)

Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoille järjestettiin arvoprojektin Kick-off, jossa prosessi tuotiin laajemmin myös heidän tietoisuuteen. Kick-off järjestettiin 23.9.2014 Fellmanniassa, joka on Lahden keskustassa sijaitseva tietokeskus. Fellmanniassa uskottiin olevan eniten eri alojen opiskelijoita. Alaluvussa 2.1 esille tulleet mielikuvakyselyn tulokset olivat vahvasti mukana, sillä opiskelijoilta kysyttiin heidän ajatuksiaan unelmien ammattikorkeakoulusta. Tämän kysymyksen pohjalta opiskelijat pohtivat myös, minkä arvojen avulla Lahden ammattikorkeakoulu etenisi kohti unelmien korkeakoulua. Kick-off-tapahtuman tavoitteina olivat myös osallistaa projektitiimin jäsenet projektiin ja tutustuttaa heidät tuleviin työtehtäviin käytännön kautta. Tiimi oli tavannut myös jo ennen Kick-off-tapahtumaa ja tehtävistä oli keskusteltu ja päivän ohjelmarunko oli selitetty osallistujille.

Opiskelijoiden Kick-off-tapahtumaa ja kampuskierroksia varten hankittiin college-housuja, joiden lahkeessa luki LAMK OY. Opiskelijoita haastatellut opiskelijaryhmä piti college-housuja ja t-paitoja päällään kampuskierroksilla erottautuakseen muista opiskelijoista ja he toivat samalla esille uutta osakeyhtiötä.



KUVA 3. Opiskelijat osallistuivat arvoprojektin Kick-off-tapahtumaan Fellmanniassa ©Tytti-Kaarina Myöhänen

Arvoprojektin Kick-off-tapahtuman jälkeen arvoprojektitiimi aloitti kampuskierrokset, joiden tavoitteena oli saada laajempi kuva opiskelijoiden ajatuksista arvoja kohtaan. Kahden viikon aikana tiimi vieraili jokaisella Lahden ammattikorkeakoulun kampuksella haastattelemassa opiskelijoita.

- 30.9.2014 Liiketalouden ala Niemenkatu 73
- 1.10.2014 Sosiaali- ja terveysala Hoitajankatu 3
- 2.10.2014 Muotoilu- ja taideinstituutti Kannaksenkatu 22
- 7.10.2014 Matkailun ala Kirkkokatu 27
- 8.10.2014 Tekniikan ala Ståhlberginkatu 10
- 9.10.2014 Musiikki- ja draamainstituutti Svinhufvudinkatu 6F-G

Laadullisen tutkimuksen haastattelutyyppinä ovat muun muassa teema haastattelu, avoin haastattelu ja ryhmähaastattelu. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet on ennalta määritettyjä, ja ne käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa, mutta kysymysten järjestys ja laajuus vaihtelevat haastatteluissa. Avoimessa haastattelussa keskustellaan tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teemoja. (Järvenpää 2006.) Ryhmähaastatteluissa tutkija aloittaa keskustelun tietystä aiheesta ja saa kerättyä useita vastauksia

samanaikaisesti usealta henkilöltä. Tällöin vuorovaikutus ei ole vain haastattelijan ja haastateltavan välistä vaan myös vastaajien välistä. (Räsänen 2015.)

Haastattelijan tulee ymmärtää tutkimuksen tarkoitus ennen haastatteluja.

Haastatteluun valmistautuessa haastattelijan tulee:

- Analysoida tutkimusongelma
- Ymmärtää, mitä tietoa vastaajilta tarvitaan
- Tietää kohderyhmä, jolta tarvittavaa tietoa voi saada

Tämän jälkeen tutkija laatii haastattelukysymykset, joita tulee verrata tutkimusongelmaan. Seuraavaksi päätetään, miten informaatio tallennetaan. Haastatteluja ennen kannattaa myös miettiä, mikä kannustaa vastaajia vastaamaan, onko jotain syytä tai palkkiota. On tärkeää esitellä tutkimus ja sen tarkoitus haastateltaville henkilöille. Haastattelijan tulee käyttää selkeää ja ymmärrettävää kieltä, ja hänen jättää kysymyksiin vastaaminen kokonaan haastateltavalle, joten kysymykset eivät saa olla johdattelevia. (Räsänen 2015.)

Haastattelu on aina vuorovaikutusta tutkijan ja kohderyhmän välillä ja sen tulee olla ennalta suunniteltu ja haastattelijan ohjaama ja aloittama. Haastatteliija joutuu usein motivoimaan ja pitämään haastattelua yllä. Haastattelun tavoitteena on löytää tieto siitä, mitä kysyttävä asia merkitsee haastateltavalle ja miten merkityksellisenä sitä pidetään. (Järvenpää 2006.) Haastatteluissa kohderyhmän mielipiteet kirjataan ylös ja analysoidaan myöhemmin (Räsänen 2015).

Opiskelijoiden osallistaminen Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektiin päätettiin toteuttaa yhdistäen teemahaastattelua ja ryhmähaastattelua kampuskierroksilla. Opiskelijoiden haastattelijoina toimi arvoprojektitiimin opiskelijajäseniä ja heidän tarkoituksena oli löytää arvoehdotuksia ja ehdotetuille arvoille merkitykset. Haastateltavat opiskelijat saapuivat haastattelupisteille yksin tai yhdessä opiskelutovereiden kanssa, jonka vuoksi osa haastatteluista tapahtui ryhmähaastatteluina.

Kuten luvussa 2.2 kerrottiin, kampuskierroksista ilmoitettiin opiskelijoille sähköpostitse opintotoimistojen kautta. Sähköpostit lähetettiin opiskelijoille kampusvierailua edeltävänä päivänä, jotta vierailu oli opiskelijoilla tuoreessa

muistissa. LAMKO tiedotti opiskelijoita kampuskierroksista myös Facebook-sivuillaan, joka on esitelty liitteessä 2. Arvotyöpajat sijaitsivat kullakin alalla näkyvässä paikassa, jolloin moni, joka ei ollut huomannut sähköpostia, pystyi silti osallistumaan arvokeskusteluun.

Haastattelijat kertoivat haastateltaville aina ensin, että he ovat keräämässä uusia arvoehdotuksia Lahden ammattikorkeakoululle. Tämän jälkeen haastateltava sai antaa yhden tai useamman arvoehdotuksen, jonka jälkeen haastattelija kysyi vielä arvoehdotuksen tarkempaa merkitystä. Jos haastateltava ei ymmärtänyt kysymyksiä tai ymmärsi ne väärin, haastattelijat käyttivät apukysymyksenä, millainen olisi unelmien ammattikorkeakoulu ja mitkä arvot auttavat Lahden ammattikorkeakoulua pääsemään kohti tätä unelmaa.

Haastattelija keräsi arvoehdotukset post-it-lapuille. Arvoehdotukset kirjoitettiin lapun etupuolelle ja annettu merkitys lapun kääntöpuolelle. Kaikki post-it-laput kiinnitettiin pahville, josta kaikki opiskelijat pystyivät lukemaan toisten antamia ehdotuksia ja merkityksiä. Haastateltaville tarjottiin myös kahvia ja teetä kannustuksena vastaamiselle. Kick-off-tapahtumassa ja kampuskierroksilla haastateltiin sekä suomeksi että englanniksi. Kaikki tiedotusviestit lähetettiin aina myös englannin kielellä, jotta kansainväliset opiskelijat sekä vaihto-opiskelijat voivat myös osallistua arvokeskusteluun.

Projektissa mukana olijoiden asenne ja ammattitaito ovat myös tärkeässä roolissa. Kun sidosryhmät huomaavat positiivisen asenteen ja asioiden etenemisen, he antavat tällöin myös enemmän projektille. Sitouttamista auttaa myös se, kun projektihenkilökunta tuntee sidosryhmien toiminnan. (Vainio 2007.)

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojekti oli opiskelijavetoinen, ja tiimiin kuului viisitoista liiketalouden alan opiskelijaa sekä projektipäällikkö, joka oli myös opiskelija. Kampuskierroksilla tärkeäksi asiaksi muodostuikin se, että juuri opiskelijat haastattelivat opiskelijoita. Tämän vuoksi moni opiskelija uskalsi sanoa rehellisen vastauksen ja keskusteli asiasta myös huomattavasti laajemmin sen vuoksi, että haastattelijana toimi saman sidosryhmän jäsen, jonka kanssa heillä oli paljon yhteistä. Myös tiimin positiivinen asenne ja innostus saivat kanssaopiskelijoilta hyvää palautetta.



KUVA 4. Opiskelijoiden haastattelut kampuskierroksilla, Tekniikan ala ©Tytti-Kaarina Myöhänen

Projektin aikana työryhmä saattaa kohdata yllättäviä tilanteita; yksi tällainen on projektin vastustajien kohtaaminen. Projektipäällikön reaktio näihin tilanteisiin on avainasemassa ja on tärkeää, ettei näitä tilanteita jätetä huomioimatta.

Projektipäällikön tulee tällöin informoida muita työryhmäläisiä asiasta ja etsiä sopivia ratkaisumalleja. Näissä tilanteissa kannattaa neuvotella ja käydä läpi ratkaisumalleja vastustavien sidosryhmien edustajan kanssa. (Vainio 2007.)

Lahden ammattikorkeakoulussa on kaksi lakkautettua alaa: musiikki- ja draamainstituutti sekä matkailun ala. Projektin edetessä heräsi kysymys, onko arvoehdotusten kysyminen lakkautettujen alojen opiskelijoilta oikein.

Projektipäällikkö Mona Auervuolle pohti asiaa yhdessä Lahden ammattikorkeakoulun osaamisaluejohtajan Jari Kivistön kanssa. Keskustelussa päädyttiin siihen, että arvoprojektissa pidetään yhtenäinen linja ja kaikilla aloilla vierailaan keskustelemassa arvoista ja niiden merkityksistä. Lakkautetuilla aloilla vierailtaessa vastarinta ei kuitenkaan ollut suuressa roolissa. Muutamassa arvoehdotuksessa huomasi vastaajien mielipiteen lakkautuksesta, kuten arvoehdotus ”lakkauttamattomuus” ja rehellisyyden merkityksenä sanottu ”avoin viestintä muutostilanteessa.”

3.1.3 Ulkoisten sidosryhmien osallistaminen

Organisaatioilla on suoria ja epäsuoria sidosryhmiä, joista suorat on yleensä helppo tunnistaa, mutta epäsuorien vaikuttajien tunnistaminen voi olla hyvinkin haastavaa. Organisaatioiden toimintaympäristöissä erottuu sidosryhmiä, jotka eivät ole suoraan yhteydessä organisaation toiminnassa. Näiden sidosryhmien ajatukset ja vaatimukset arvoista muuttuvat nopeasti ja saattavat olla ristiriidassa toistensa kanssa. (Viinämäki 2008, 57–61.) Projekteissa on mukana useita sidosryhmiä, mutta on tärkeää huomioida, että kaikki sidosryhmät eivät ole samanarvoisia. Tämä tulee huomioida tarkasti projektin onnistumisen ja sujuvan etenemisen kannalta. (Vainio 2007.)

Lahden ammattikorkeakoulun kaikki ulkoiset sidosryhmät ovat organisaatioita tai henkilöitä, joiden kanssa tehdään yhteistyötä esimerkiksi erilaisissa projekteissa. Ulkoisia sidosryhmiä ovat myös ne, jotka hankkivat Lahden ammattikorkeakoululta palveluja, kuten koulutuksia tai keittämisprojekteja. Myös organisaatiot, jotka tarjoavat opiskelijoille harjoittelupaikkoja ja opinnäytetyönaiheita, sekä alumnit kuuluvat tähän ryhmään. (Saikkonen 2015.)

Muotoilun painoalan keskeisimpiä yrityselämän sidosryhmiä ovat Rocla Oy, LFashion Group Oy/Luhta, Stora Enso Oyj, Isku-Yhtymä Oy, Kemppi Oy, Stala Oy ja Oilon Oy. Osuuskauppa Hämeenmaa on mukana myös monialaisissa palveluliiketoiminnan opinnoissa. Hyvinvointipalvelujen painoalalla julkinen sektori on korostunut yhteistyökumppanina. Ympäristöalan keskeisiä työelämäkumppaneita ovat muun muassa Lahden kaupungin maankäyttö, joka tarjoaa opiskelijoille vuosittain useita harjoittelupaikkoja. (Saikkonen 2015.)

Ulkoiset sidosryhmät saivat mahdollisuuden osallistua 25.8.2014–25.9.2014 avattuun verkkoaiivoriin. Kyselyssä pohdittiin avoimin vastauksin, millainen olisi unelmien ammattikorkeakoulu ja kyseisen kysymyksen alakysymyksenä oli, mitä arvoja Lahden ammattikorkeakoulun tulisi korostaa toiminnassaan. Kyselyyn vastasivat myös opiskelijat ja henkilöstön jäsenet.

Millainen on unelmiesi Lahden ammattikorkeakoulu?

Mitä arvoja Lahden ammattikorkeakoulun tulisi korostaa?

Vastaus lyhyesti (60 merkkiä jäljellä)

Täsmennä vastaustasi (1500 merkkiä jäljellä)

Tallenna vastaus

KUVIO 7. Ulkoisille sidosryhmille, opiskelijoille ja henkilöstölle suunnattu verkkoaiivoriihi

Projektipäällikkö vastaa projektin kokonaisuudesta ja näin myös sidosryhmien sitouttamisesta. Kaikki sidosryhmät eivät välttämättä osallistu aktiivisesti projekteihin ja tähän voi olla monta syytä. Esitystapa, jolla asia esitetään saattaa olla joidenkin sidosryhmien kannalta heikko. Tulee siis huomioida, että kaikkia sidosryhmiä ei voi saada projektiin mukaan. Tällöin tulee etsiä ne sidosryhmät, jotka haluavat olla projektissa mukana. (Vainio 2007.)

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektissa keskityttiin sisäisten sidosryhmien eli henkilöstön ja opiskelijoiden mielipiteisiin. Ulkoisilla sidosryhmillä oli mahdollisuus osallistua edellä mainittuun verkkoaiivoriiveen, mutta muuten heille ei kohdistettu tarkempaa osallistavaa tutkimusta. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että Lahden ammattikorkeakoululla on laaja ulkoisten sidosryhmien verkosto ja heidän tavoittaminen olisi ollut arvoprojektin aikataulun vuoksi erittäin haastavaa.

Fountainparkin tekemässä verkkoaiivoriivessä henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät kommentoivat arvoja seuraavasti:

LAMK Oy:n arvoissa pitäisi korostua rohkeus, yhteisöllisyys ja kokeilu. Oppimisen yhteisössä myös tuki- ja kehittämishenkilöstö toimii yhdessä opiskelijoiden ja muun henkilöstön kanssa.

Innovatiivisuus, kansainvälisyys, edelläkävijä

Paikallinen paikallisia tukeva tuottaa paikallisesti, lähellä paikallisia yrityksiä ammattitaitoisia ja osaavia työntekijöitä.

Monialainen asiantuntijayhteisö

Opiskelijat ja henkilöstö ovat aidossa monialaisessa vuorovaikutuksessa arjen työssä

3.2 Aineiston analysoiminen

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Jotta laadullista tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, haastateltavilla henkilöillä on oltava tieto ilmiöstä ja mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta aiheesta. Tutkittavien henkilöiden valinnan tulee olla harkittua ja kohderyhmän on oltava haastattelun tarkoitukseen sopiva. (Järvenpää 2006.)

Tutkimukseen on osallistunut tarpeeksi henkilöitä, kun haastateltavat eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Jotta tämä voidaan todeta, on tärkeää, että tutkija tietää, mitä aineistolta haetaan ja mitä vastauksia on jo saatu. Haastattelujen jatkamiseen vaikuttavat myös aikataulu ja budjetti. (Järvenpää 2006.)

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin kvalitatiivisiin tutkimuksiin osallistui noin 250 henkilöstön jäsentä ja noin 650 opiskelijaa. Henkilöstön kehittämispäivillä henkilöstöä oli paikalla noin 250, ja Lahden ammattikorkeakoulussa on yhteensä noin 400 henkilöstön jäsentä. Tällöin henkilöstön osallistujaprosentti henkilöstön kehittämispäivien työpajaan oli noin 63 %.

Syksyllä 2014 Lahden ammattikorkeakoulussa oli kirjoilla yhteensä 4989 opiskelijaa. Alla olevassa taulukossa 4 on eriteltynä aloittain opiskelijoiden

lukumäärä. Arvoprojektin Kick-off-tapahtumaan ja kampuskierroksiin osallistui yhteensä noin 650 opiskelijaa. Lahden ammattikorkeakoulun rehtori Outi Kallioinen arvioi, että noin 3000 opiskelijaa käyvät jokapäiväisesti aktiivisesti koulussa ja vain he olisivat voineet osallistua kampuskierroksien arvokeskusteluun. Tällöin osallistujaprosentti on noin 22 %. Kaikki opiskelijat huomioon ottaen osallistujaprosentti opiskelijoille suunnattuun tutkimukseen on noin 13 %.

TAULUKKO 4. Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden lukumäärä aloittain

| | |
|-------------|--------------------------------|
| 1452 | Liiketalouden ala |
| 1258 | Tekniikan ala |
| 1228 | Sosiaali- ja terveysala |
| 727 | Muotoiluinsitutti |
| 190 | Matkailun ala |
| 134 | Musiikki- ja draamainstituutti |
| 4989 | Yhteensä |

Verkkoavoriiehen vastasi yhteensä 721 henkilöä. Alla olevassa taulukossa 5 on esitelty vastaajat ryhmittäin. FountainParkilta saaduista tuloksista ei ilmene suoraan, kuinka moni ja minkä ryhmän osallistuja vastasi arvoprojektia koskevaan kysymykseen, joten osallistujaprosenttia ei voi laskea. Tämän vuoksi saatuja tuloksia ei analysoitu tarkemmin, ja vastauksia käytettiin muiden tulosten tukena, kun projektitiimi analysoi henkilöstön kehittämispäivien ja kampuskierrosten tuloksia.

TAULUKKO 5. Verkkoavoriiehen osallistujat

| | |
|-----------------------|------------|
| Verkkoavoriihi | |
| Henkilöstö | 163 |
| Opiskelijat | 441 |
| Ulkoiset sidosryhmät | 117 |
| Yhteensä | 721 |

Lahden ammattikorkeakoulun arvotyöryhmä sai kaikkiaan yli 1000 arvoehdotusta ja niiden merkitystä. Kaikki arvoehdotukset ja niiden merkitykset kerättiin ensin posti-it-lapuille ja pahveille, ja sen jälkeen ne kirjattiin sähköisesti taulukoihin.

kansainvälisyys. Liitteessä 3 on esitelty opiskelijoiden arvoehdotukset eriteltynä aloittain.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei ole aina helppo tulkita ja tiivistää. Kun tutkimustulokset on kerätty, seuraavaksi täytyy päättää, miten tuloksia on parasta analysoida, miten ja kenelle kertoa löydöistä ja millainen on paras tapa esitellä tulokset. (Walker 2004, 57.) Aineiston analyysillä on tarkoitus luoda selkeyttä ja järjestystä tutkimuksen tuloksiin (Järvenpää 2006).

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi on yleensä tutkimuksen ongelmallisin osa. Tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi kulkevatkin yleensä ”käsi kädessä.” (Järvenpää 2006.) Aineiston jäsentäminen ja tulkinta tapahtuvat useassa eri vaiheessa. Tämän vuoksi tutkijan on tunnettava aineisto erittäin hyvin. Aineiston järjestäminen helpottaa sen analysoimista. Ensimmäinen vaihe on aineistoon tutustuminen, jolloin tutkijalle muodostuu alustavia ideoita aineiston luokittelusta. Tällöin tuloksia liitetään asiayhteyksien avulla toisiinsa. (Järvenpää 2006.) Tutkija pyrkiikin löytämään tutkimusongelmaan ratkaisun perehtymällä aineistoon (Kananen 2014a, 101).

Kvalitatiivisten tutkimusten tuloksien analysointiin on monia menetelmiä, kuten teemoittelu ja tyypittely. Teemoittelussa etsitään teemojen esiintymistä aineistossa. Tyypittely tarkoittaa aineiston ryhmittelyä samankaltaisuuksien perusteella. Tällöin aineistosta etsitään samankaltaisia tarinoita, ja samalla poikkeavia tapauksia. (Järvenpää 2006.) Joskus aineisto on kuitenkin niin laaja, että sen analysointiin tarvitaan teknisiä analysointimenetelmiä. Seuraavat vaiheet auttavat aineiston analysointia:

- Yhteismittaaminen (litterointi)
- Koodaus (tiivistäminen, hajottaminen)
- Luokittelu (kategorisointi)
- Yhdistäminen (laajentaminen) (Kananen 2014a, 101.)

Ensimmäinen vaihe, litteroiminen, tarkoittaa aineiston muuttamista sanallisesta kirjalliseksi. Litteroinnin voi tehdä tietokoneella olevilla ohjelmilla, kuten tiedonkäsittely- tai taulukkolaskentaohjelmat. Nämä eivät kuitenkaan analysoi aineistoa, ja se jää tutkijan vastuulle. (Kananen 2014a, 101–103.)

Tutkimusaineiston analyysin luotettavuutta kasvattaa se, että analysoijia on useampia (Aira 2005, 1076). Litteroinnin jälkeen aineistoa tiivistetään koodaamalla. Tällöin aineistoa selkeytetään ja tiivistetään, jotta sen pääkohdat voidaan jo hahmottaa. Tiivistäessä aineiston laadullista sisältöä ei saa kuitenkaan vähentää. (Kananen 2014a, 104.)

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin aineisto kirjoitettiin aina ensin pahveille tai post-it lapuille, jonka jälkeen ne siirrettiin sähköiseen versioon. Tuloksia siirrettäessä sähköiseen muotoon ne käytiin jo kerran läpi, jolloin aineiston laajuus ja annetut vastaukset alkoivat hahmottua. Aineisto järjestettiin taulukoissa siten, että jokaisen alan ehdottamat arvot ja niiden merkitykset olivat aloittain ja henkilöstön tulokset myös erillään. Tämä auttoi huomaamaan alojen välisiä eroja ja henkilöstön ja opiskelijoiden ehdotusten mahdollisia eroja.

TAULUKKO 6. Arvoehdotukset oli listattu aloittain taulukoihin sanamuodossa, jossa vastaajat olivat ne tuoneet esille

| LIIKETALOUS | |
|-------------------|--|
| Ajantasaisuus | Laitteisto, opetustavat, materiaali: pitää huolta omista oppimisvälineistään |
| Ammattimaisuus | Saadaan oman alan huippuosaajia |
| Ammattimaisuus | Opettajien koulutus |
| Ammattimaisuus | Ei niin vakavaa toimintaa |
| Ammattitaitoinen | Laadukas/ ammattitaitoinen opetus |
| Ammattitaitoisuus | Osaavat opettajat, nostetaan opetuksen tasoa / Ympäristötekniikka |
| Ammattitaitoisuus | |
| Arvojen mukainen | Toimitaan arvojen mukaan |
| Arvokkuus | Arvostettu oppilaitos yrityksille ja muille |
| Arvostettu | Pätevät opettajat, yleisesti arvostettu maine |
| Arvostettu | Arvostettu muiden ammattikorkeakoulujen keskuudessa / Ympäristötekniikka |
| Arvostettu | |
| Arvostus | |
| Arvostus | Muiden arvostus koulua kohtaan |
| Asiantunteva | Opetus ei olisi niin pintapuolista |
| Asiantuntevuus | Teoria käytäntöön |
| Asiantuntevuus | Opettajille parempi tietämys |
| Asiantuntevuus | Ammattitaitoinen henkilöstö: yritetään parhaamme opiskelussa |

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin aineistoa oli analysoimassa kymmenen hengen työryhmä, joka koostui projektipäälliköstä ja yhdeksästä tiimiläisestä. Aineisto oli tällöin jo sähköisessä muodossa ja seuraavaksi aineistoa tiivistettiin. Ensimmäisenä aineistosta otettiin pois kommentit, jotka eivät

niinkään viitanneet arvoihin, kuten ”Jali ja suklaatehdas” ja ”parkkipaikkojen viivojen maalaaminen.” Laadullista sisältöä ei vähennetty vaan aineistosta tiivistettiin pois selkeät palautteet ja hauskoiksi koetut kommentit.

Tutkimustuloksia analysoidessa tutkija huomaa yhtäläisyyksiä ja toistumia. Aikaa kannattaa käyttää tulosten järjestelemiseen, ryhmittelyyn ja tiivistämiseen. (Walker 2004, 57–60.) Seuraava vaihe onkin aineiston luokittelu eli kategorisointi, joka tarkoittaa samaa tarkoittavien asioiden ja käsitteiden yhdistämistä. Luokittelun avulla samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään yhden käsitteen alle, jolloin ne muodostavat loogisen kokonaisuuden. Aineistosta haetaan loogisuutta, samankaltaisuutta ja selitystä ilmiölle. Tutkijan pitäisi pystyä näkemään, mitä aineisto viestii. Se on analysoinnin haastavin vaihe, mutta siihen vaikuttavat analysoinnin aikaisemmat vaiheet ja myös se, että tutkijan tulee tietää, mitä hän etsii. (Kananen 2014a, 113–115.)

Lahden ammattikorkeakoulun arvoehdotusten analysoinnin seuraavassa vaiheessa jokainen ryhmäläinen sai jonkin alan tai henkilöstön vastaukset analysoitavaksi. Ryhmät etsivät arvoehdotusten joukosta samoja ehdotuksia, kuten ”avoin ja avoimuus” ja merkityksen kautta samankaltaisia ehdotuksia, kuten rehellisyys ja läpinäkyvyys. Arvoehdotukset muokattiin samaan sanamuotoon, kuten avoin muokattiin sanaksi avoimuus. Moni merkitys oli määrittelykseltään sama, mutta arvoehdotus sanana täysin erilainen, joten arvoprojektitiimi päätyi kategorisoimaan arvoehdotukset niiden merkitysten kautta.

TAULUKKO 7. Arvoehdotukset muokattiin samaan sanamuotoon.

| | | | | | | | | |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Kansainvälisyys | | | | | | | | |
| Kansainvälisyys | | Enemmän infoa vaihdosta | | | | | | |
| Kehitettävyyys | | Uudistetaan jatkuvasti | | | | | | |
| Kehitettävyyys | | Kehitettäisiin koulutusmetodeja ja opiskelijoita muuttuville työmarkkinoille | | | | | | |
| Kehitettävyyys | | Pysyy kehityksen mukana | | | | | | |
| Käytännönläheisyys | | Keskitytään tekemiseen -> lähellä työelämää | | | | | | |
| Käytännönläheisyys | | Opetus käytännönläheisemmäksi | | | | | | |
| Käytännönläheisyys | | Tunneilla painotetaan käytäntöä enemmän | | | | | | |
| Käytännönläheisyys | | Enemmän labratunteja, kokeisiin ei ulkoa opiskelua ja sitten unohdetaan | | | | | | |
| Laadukkuus | | Tasokas koulutus | | | | | | |
| Laadukkuus | | Laadukas opetus | | | | | | |
| Laadukkuus | | | | | | | | |
| Laadukkuus | | Laadukasta opetusta | | | | | | |

Kun havaintoja voi suhteuttaa toisiinsa ja löydösten välillä on selviä yhteyksiä, voi tutkimuksessa tehdä loppupäätelmiä. Analyysi on valmis, kun kriittiset kategoriat ja niiden väliset suhteet on määritelty. (Järvenpää 2006.) Tulokset esitetään usein teema-alueittain, ja niihin liitetään suoria lainauksia aineistosta, jotta aineiston laadusta ja analyysin osuvuudesta voidaan muodostaa selkeä käsitys. (Aira 2005, 1076.)

Merkitysten kautta arvoehdotuksista alkoi muodostua selkeitä sanaryhmiä. Vaikka monet arvoehdotukset olivatkin täysin erilaisia, merkitysten kautta niillä oli tarkoitettu samaa asiaa. Alla olevassa taulukossa 8 on esitetty kuusi erilaista arvoehdotusta ja niiden viereen on kirjoitettu sanoille annettuja merkityksiä.

TAULUKKO 8. Sanaryhmien muodostaminen arvoehdotusten merkitysten mukaan

| | | | | | |
|----------------|---|--|--|--|--|
| Yhteisöllisyys | korkeakouluyhteisö | | | | |
| Yhteistyö | kaikki yhtä suurta perhettä | | | | |
| Yhtenäisyys | alojen kesken, eri alojen kanssa, ei ole toiminut | | | | |
| Sienimäinen | kaikki toimii yhdessä (symbioosi) ja tukee toisiaan, tiimityöskentelyä | | | | |
| Rihmastomainen | eri alat/ammattiryhmät tekevät yhteistyötä keskenään | | | | |
| Verkostoituva | kaikki samassa paikassa, ketään ei jätetä ulkopuolelle | | | | |
| | enemmän toimintaa alojen kanssa | | | | |
| | lisää yhteisiä juttuja, keskitetty kampus | | | | |
| | vastuu yhteisistä tavoitteista, toisten kunnioittaminen ja aluevaikuttavuus | | | | |
| | opiskelijoiden ja opettajien välinen yhteistyö toimii | | | | |

Jotta arvoehdotusten joukosta löydettiin kutakin merkitystä vastaavat suosituimmat arvoehdotukset, ne laskettiin yhteen ja niistä valittiin kahdesta neljään suosituinta arvoehdotusta. Merkitykset koottiin myös enemmistön ehdottamien merkitysten mukaan. Esimerkiksi yhteisöllinen, yhteistyö ja yhtenäisyys olivat kolme suosituinta arvoehdotusta niiden sanaryhmässä, ja ne saivat seuraavan merkityksen:

Lahden ammattikorkeakoulu on opiskelijoille henkilöstölle ja sidosryhmille yhteinen korkeakouluyhteisö. Kaikki alat tekevät yhteistyötä keskenään.

3.3 Kvalitatiivisten tutkimusten johtopäätökset

Alla olevaan taulukkoon 9 on kirjoitettu kaikki kuusitoista sanaryhmää, jotka kvalitatiivisten tutkimusten aineistoa analysoidessa syntyi. Työryhmä päätyi kuuteentoista sanaryhmään sen vuoksi, että muissa ryhmissä arvoehdotukset olivat jo kauempana toisistaan tai niitä ei ollut tarpeeksi haastamaan kuuttatoista valituksi tullutta ryhmää. Taulukossa 9 olevista merkityksistä ja niiden arvoehdotuksista rakennettiin verkkokysely, josta kerrotaan luvussa 4.

TAULUKKO 9. Kuusitoista muodostunutta sanaryhmää

| Merkitys | Arvoehdotukset |
|--|---|
| Lahden ammattikorkeakoulu on opiskelijoille henkilöstölle ja sidosryhmille yhteinen korkeakouluyhteisö. Kaikki alat tekevät yhteistyötä keskenään. | Yhteisöllinen, Yhteistyö, Yhtenäinen |
| Korkeatasoinen opetusemme valmistaa osaavia asiantuntijoita työelämään. | Laadukas, Asiantunteva, Ammattitaitoinen, Ammattimainen |
| Työelämä on vahvasti mukana opetuksessamme, jotta opiskelijat ovat valmiita muuttaville työmarkkinoille. | Työelämälähtöinen, Käytännönläheinen |
| Omaamme ennakoivan asenteen ja toimimme aktiivisesti ja mukautuen uusiin tilanteisiin. | Aktiivinen, Joustava, Ketterä, Kimmoisa |
| Tarjoamme paljon erilaisia aloja, suuntautumisvaihtoehtoja ja kursseja. Moninaisuus on rikkautemme. | Monialainen, Monipuolinen |
| Ajattelemme ja toimimme uudistuvasti. Menemme jatkuvasti eteenpäin, luomme uutta ja kehitämme yhdessä. | Innovatiivinen, Moderni, Edelläkävijä, Uudistuva |
| Meillä on positiivinen ilmapiiri ja asenne kaikessa toiminnassamme. | Iloinen, Hauska, Positiivinen |
| Tuemme opiskelijoiden ammatillista kasvua. Opiskelijat ovat kaiken toimintamme lähtökohta. | Opiskelijalähtöinen, Asiakaslähtöinen |
| Toimintamme on läpinäkyvää, viestimme aktiivisesti ja vastaanotamme uusia ideoita. Vaalimme avoimuutta ja luottamusta opiskelijoiden, henkilöstön ja sidosryhmien | Läpinäkyvä, Avoin, Rehellinen, Luotettava |

| | |
|---|---|
| välillä. | |
| Olemme kansainvälisesti näkyviä ja teemme yhteistyötä korkeakoulujen ja työpaikkojen kanssa maailmanlaajuisesti. | Kansainvälinen, Globaali |
| Kestävä ja vastuullinen toimintatapa on osana joka päivästä tekemistämme. | Vastuullinen, Ekologinen, Ympäristöystävällinen, |
| Lähdemme rohkeasti mukaan kehittämään ja uudistamaan toimintaamme. Olemme rohkeita ylittämään rajoja, kyseenalaistamaan ja tekemään päätöksiä. | Raju, Rohkea, Sähkökä |
| Olemme kaikki samanarvoisia ja kohtelemme toisiamme oikeudenmukaisesti. | Oikeudenmukainen, Suvaitsevainen, Tasa-arvo |
| Tarjoamme viihtyisät ja mukavat tilat opiskeluun. | Mukava, Miellyttävä, Viihtyisä |
| Arvostamme toisiamme ja olemme arvostettuja. | Kunnioitus, Arvostus |
| Pyrimme jatkuvasti parempaan ja kannustamme myös toisiamme samaan. Ylläpidämme korkeaa työskentelymotivaatiota. | Kannustava, Motivoiva, Kunnianhimoinen, Innostava |

Kvalitatiivisten tutkimusten aineistosta muodostuneet sanaryhmät muodostuivat melko helposti. Sanaryhmät kattavat monia erilaisia arvoja ja kuvailevat osallistavien tutkimusten tuloksia hyvin. Opiskelijoiden ja henkilöstön arvoehdotukset eivät poikenneet toisistaan paljoa, joten tutkimustulosten hyödyntäminen kaikille suunnattuun verkkokyselyyn on helppoa. Sanaryhmissä on koottuna vastaajista suurimman osan mielipiteitä ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin osallistuneista monet löytävät ehdottamia arvoja tulevasta verkkokyselystä.

Suosituimpien arvoehdotusten löytäminen oli helppoa, sillä sanojen muokkaaminen samanlaisiksi ja niiden järjestäminen aakkosjärjestykseen edesauttoivat samojen sanojen löytämistä. Jokaisen arvoehdotuksen jälkeen oli kirjoitettuna arvolle määrätty merkitys, ja näin yhteys muihin arvoehdotuksiin oli helposti löydettävissä.

Merkitysten laatiminen oli työryhmälle haastavampaa kuin suosituimpien arvoehdotusten löytäminen, sillä monien erilaisten merkitysten tiivistäminen yhteen tai kahteen lauseeseen oli haasteellista. Merkityksissä pystyttiin kuitenkin huomioimaan laajasti saatu materiaali ja tiivistelmiin oltiin tyytyväisiä. Seuraavaksi työryhmä pohtikin, miten verkkokysely on helpointa muodostaa, jotta merkitystä parhaiten kuvaava arvoehdotus löydetään useamman arvoehdotuksen joukosta ja arvoehdotukset ja niiden merkitykset saadaan myös järjestykseen suosion mukaan.

4 VERKKOKYSELY SIDOSRYHMILLE

Tässä luvussa on esitelty kvalitatiivisten tutkimusten pohjalta tehty verkkokysely. Verkkokyselyn tarkoituksena on tiivistää kaikki aikaisempien tutkimusten perusteella kerätty ja analysoitu materiaali ja löytää suosituimmat arvoehdotukset ja merkitykset, jotka esitellään Lahden ammattikorkeakoulun johtoryhmälle 5.12.2014.

4.1 Verkkokyselyn esittely

Ihmisten toiminta on siirtynyt yhä enemmän verkkoon ja myös tutkimustoiminta on seurannut tätä ilmiötä. Verkkokyselyllä tarkoitetaan kyselylomaketta, joka esitetään vastaajille verkon välityksellä. 1990-luvulla sähköpostikyselyt alettiin korvata verkkokyselyillä, jolloin kyselyiden vastausprosentit olivat suuria, sillä verkkokyselyt herättivät paljon mielenkiintoa ja niissä oli uutuuden viehätystä. (Kananen 2014b, 12–13, 156.)

Verkkokyselyn hyötyjä ovat sen nopeus ja helppous. Verkkokysely säästää aikaa, sillä sen avulla tavoittaa haluttuja ryhmiä erittäin nopeasti. Se on myös edullinen vaihtoehto verrattuna paperisille kyselyille. Verkkokysely mahdollistaa osallistumisen myös ryhmille, jotka eivät välttämättä muuten pysty osallistumaan tutkimukseen. (Wright 2006.)

Verkkokyselyn heikkouksia ovat sen alhainen vastaajamäärä ja tarkka kohdentaminen. Vaikka verkkokysely helpottaa sidosryhmien tavoittamista, tarkka kohdentaminen on haastavaa, sillä kaikkien vastaajien taustaa tai vastausperustelua ei voi tietää. Verkkokyselyjen vastaajamääriä pidetään melko alhaisina, mutta niitä voidaan yrittää korottaa esimerkiksi palkinnoilla. (Wright 2006.)

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin toinen vaihe päätettiin suorittaa verkkokyselynä, jotta kaikki halukkaat voivat siihen osallistua Internetin välityksellä. Osa opiskelijoista tai henkilöstön jäsenistä voi olla ulkomailla tai asua toisessa kaupungissa, jolloin he eivät voisi osallistua esimerkiksi kampuksilla tehtävään kyselyyn. Arvoprojektin aikataulun vuoksi verkkokysely oli myös nopein tapa kerätä mahdollisimman paljon vastauksia. Vastausprosenttia yritettiin

korottaa siten, että vastaajille lähetettiin muistutusviesti, kun vastausaikaa oli vielä puolet jäljellä ja vastaajien kesken arvottiin myös palkintoja.

Arvoprojektin verkkokyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot määrittyivät luvussa 3 tehtyjen tutkimusten pohjalta. Tuloksia analysoidessa havaittiin, että suosituimpia ja samaa tarkoittavia arvoehdotuksia oli useita, ja verkkokyselyn tavoitteena oli löytää kutakin merkitystä parhaiten kuvaava arvoehdotus.

Merkitykset ja niille määritetyt arvoehdotukset haluttiin myös saada järjestykseen niiden suosion mukaan.

Huonosti toteutettu verkkokysely heikentää tutkimuksen uskottavuutta, aiheuttaa turhautumista ja saattaa alentaa vastausprosenttia (Laaksonen, Matikainen & Tikka 2013, 74). Kyselyn saatekirjeen onkin oltava hyvää yleiskieltä, sillä sen perusteella henkilö päättää osallistumisestaan kyselyyn. (Vilka 2007, 65.) Kyselyn aloitussivulla on yleensä organisaation logo tai kuva ja sen jälkeen tutkimuksen aihe otsikkona. Tämän jälkeen vastaaja toivotetaan tervetulleeksi tutkimukseen ja annetaan lyhyt ohjeistus tutkimuksesta. (Kananen 2014b, 163.) Mahdollisesta palkinnosta on hyvä myös ilmoittaa ensimmäisellä sivulla (Vilka 2007, 66).

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin verkkokyselyn vastausaika oli 12.11.2014–21.11.2014. Liitteessä 4 on esitelty arvoprojektin verkkokysely kokonaisuudessaan. Verkkokyselyn ensimmäisellä sivulla oli Lahden ammattikorkeakoulun logo, jonka jälkeen verkkokyselyn aihe oli otsikkona. Sivulla esiteltiin myös verkkokyselyn tarkoitus ja palkinnot, joita vastaaja voi voittaa verkkokyselyyn osallistumalla. Tekstissä esiteltiin myös, miten verkkokyselyyn kootut arvoehdotukset ja niiden merkitykset on kerätty. Vastaajilta kysyttiin ensin, ovatko he henkilöstön jäseniä, opiskelijoita vai ulkoisten sidosryhmien jäseniä. Opiskelijat valitsivat myös alan, jossa he opiskelevat. Alla olevassa kuvakaappauksessa on esitelty verkkokyselyn ensimmäinen sivu.

Lahden ammattikorkeakoulu Oy:n arvot

Lahden ammattikorkeakoulu osakeyhtiöityy 1.1.2015. Tämän myötä uudistuvat myös arvot, strategia ja brändi.

Tässä arvoprosessin verkkokyselyssä pääset vaikuttamaan LAMK Oy:n arvojen valintaan. Tuloksia hyödynnetään strategiaprosessissa sekä arvojen jatkotyöstämisessä. Kyselyyn vastaamalla osallistut myös kahden Samsungin tabletin, kahden SanDisk 16GB muistitikun ja leffalippupaketin arvontaan. Ilmoitamme voittajille henkilökohtaisesti.

Arvoprosessia toteuttaa opiskelijatiimi. Olemme keränneet ammattikorkeakoulullemme uusia arvoehdotuksia henkilöstön kehittämissäpäivillä elokuussa, opiskelijahaastatteluissa kampuksilla syys- ja lokakuussa sekä strategiatyön pohjaksi tehdyssä verkkoavoriivissä. Saimme yhteensä yli 1000 arvoehdotusta ja arvojen merkitystä. Olemme tiivistäneet suosituimmat arvoehdotukset sanaryhmiin arvoille annettujen merkitysten mukaisesti.

Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 5 minuuttia.

Vastaa kyselyyn viimeistään perjantaina 21.11.2014

1. Olen *

- Henkilöstön jäsen
- Opiskelija
- Sidosryhmän jäsen

Seuraava -->

KUVIO 10. Verkkokyselyn aloitussivu

Verkkokyselyn tulee olla rakennettu siten, että vastaajan ei tarvitse arvailla, mitä hänen tulee seuraavaksi tehdä. Ohjeistusten tulee siis olla selkeitä. Määrällisessä tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi monivalintakysymysten avulla. (Vilka 2007, 67.)

Vastaukset kerätään selkeillä ja yksiselitteisillä kysymyksillä, jotta jokainen vastaaja ymmärtää sen samalla tavalla. Vastaajilla tulee myös olla aikaisempaa tietoa kyselyn aiheesta, jotta he voivat ymmärtää kaikki kysymykset ja niiden tarkoitukset. Kysymysten sanamuoto ja järjestys saattavat vaikuttaa vastauksiin ja sitä kautta tutkimustuloksiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että kysymysten järjestys on looginen. Selkeintä on edetä aihealueittain yleisestä kysymyksestä yksityiskohtaisempaan. Vastausvaihtoehdot laaditaan siten, että niistä saadaan vastaukset halutulla tarkkuudella. Vastausten tulee olla myös tarpeeksi kattavia. Virheitä vastausosiossa ovat vastausvaihtoehtojen poissulkevuus ja vaihtoehtojen kattavuus. (Kananen 2014b, 143–148.)

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin verkkokyselyn toisessa kohdassa kaikki kuusitoista arvojen merkitystä olivat allekkain ja vastaajan tuli valita

kutakin merkitystä parhaiten kuvaava arvoehdotus kahdesta, kolmesta tai neljästä arvovaihtoehdosta. Merkitysten järjestys oli arvottu ja vaihtoehdoiksi määrätetyt arvoehdotukset vaihtoivat järjestystä jokaisella kerralla, kun sivun avasi. Tällä vältettiin se, että jokin arvoehdotus olisi ollut suosituin sen vuoksi, että se oli listassa esimerkiksi ensimmäisenä. Jokainen kysymys oli myös asetettu pakolliseksi, jotta vastaaja ei voinut jättää vastaamatta yhteenkään kysymykseen suosien joitakin merkityksiä ja arvoehdotuksia. Alla olevassa kuviossa 11 on esimerkki kolmesta ensimmäisestä sanaryhmästä ja annetuista vastausvaihtoehdoista.



Lahden ammattikorkeakoulu Oy:n arvot

Valitse alla olevista vaihtoehdoista kutakin merkitystä parhaiten kuvaava arvoehdotus.

3. Lahden ammattikorkeakoulu on opiskelijoille, henkilöstölle ja sidosryhmille yhteinen korkeakouluuyhteisö. Kaikki alat tekevät yhteistyötä keskenään. *

- Yhteistyö
- Yhteisöllinen
- Yhtenäinen

4. Korkeatasoinen opetusemme valmistaa osaavia asiantuntijoita työelämään. *

- Ammattimainen
- Ammattitaitoinen
- Asiantunteva
- Laadukas

5. Työelämä on vahvasti mukana opetuksessamme, jotta opiskelijat ovat valmiita muuttaville työmarkkinoille. *

- Työelämälähtöinen
- Käytännönläheinen

KUVIO 11. Verkkokyselyn toinen sivu

Kolmannessa ikkunassa vastaajan tuli valita kaikista edellisellä sivulla olleista merkityksistä ja arvoehdotuksista neljä omasta mielestään parasta arvoehdotusta Lahden ammattikorkeakoululle. Merkitykset olivat joka kerralla arvottu eri järjestykseen, jotta tietyt arvot eivät nousseet suosituimmiksi vain sen vuoksi, että ne olivat listassa esimerkiksi ensimmäisinä. Verkkokysely oli ohjelmoitu siten, että se ei myöskään antanut vastaajan valita kolmea tai viittä suosituinta, vaan se vaati neljä, jotta vastaaja pääsi kyselyssä eteenpäin. Alla olevassa kuviossa 12

näky kaikki arvoehdotusten merkitykset, joista vastaajat valitsivat neljä omasta mielestään sopivinta Lahden ammattikorkeakoululle.

19. Valitse alla olevista vaihtoehdoista neljä parasta arvoa Lahden ammattikorkeakoululle. *

- Työelämä on vahvasti mukana opetuksessamme, jotta opiskelijat ovat valmiita muuttuville työmarkkinoille. (Työelämälähtöinen, Käytännönläheinen)
- Kestävä ja vastuullinen toimintatapa on osana jokapäiväistä tekemistämme. (Ekologinen, Vastuullinen, Ympäristöystävällinen)
- Pyrimme jatkuvasti parempaan ja kannustamme myös toisiamme samaan. Ylläpidämme korkeaa työskentelymotivaatiota. (Kannustava, Innostava, Motivoiva, Kunnianhimoinen)
- Tarjoamme viihtyisät ja mukavat tilat opiskeluun. (Viihtyisä, Mukava, Miellyttävä)
- Arvostamme toisiamme ja olemme myös arvostettuja. (Arvostus, Kunnioitus)
- Tuemme opiskelijoiden ammatillista kasvua. Opiskelijat ovat kaiken toimintamme lähtökohta. (Opiskelijälähtöinen, Asiakaslähtöinen)
- Lähdemme rohkeasti mukaan kehittämään ja uudistamaan toimintaamme. Olemme rohkeita ylittämään rajoja, kyseenalaistamaan ja tekemään päätöksiä. (Rohkea, Raju, Sähäkkä)
- Olemme kansainvälisesti näkyviä ja teemme yhteistyötä korkeakoulujen ja työpaikkojen kanssa maailmanlaajuisesti. (Kansainvälinen, Globaali)
- Meillä on positiivinen ilmapiiri ja asenne kaikessa toiminnassamme. (Iloinen, Positiivinen, Hauska)
- Lahden ammattikorkeakoulu on opiskelijoille, henkilöstölle ja sidosryhmille yhteinen korkeakoulu yhteisö. Kaikki alat tekevät yhteistyötä keskenään. (Yhteisöllinen, Yhteistyö, Yhtenäinen)
- Tarjoamme paljon erilaisia aloja, suuntautumisvaihtoehtoja ja kursseja. Moninaisuus on rikkautemme. (Monipuolinen, Monialainen)
- Korkeatasoinen opetusme valmistaa osaavia asiantuntijoita työelämään. (Ammattimainen, Ammattitaitoinen, Asiantunteva, Laadukas)
- Toimintamme on läpinäkyvää, viestimme aktiivisesti ja vastaanotamme uusia ideoita. Vaalimme avoimuutta opiskelijoiden, henkilöstön ja sidosryhmien välillä. (Avoin, Luotettava, Rehellinen, Läpinäkyvä)
- Olemme kaikki samanarvoisia ja kohtelemme toisiamme oikeudenmukaisesti. (Tasa-arvo, Suvaitsevainen, Oikeudenmukainen)
- Ajattelemme ja toimimme uudistuvasti. Menemme jatkuvasti eteenpäin, luomme uutta ja kehitämme yhdessä. (Innovatiivinen, Moderni, Edelläkävijä, Uudistuva)
- Omaamme ennakoivan asenteen ja toimimme aktiivisesti ja mukautuen uusiin tilanteisiin. (Joustava, Kimmoisa, Ketterä, Aktiivinen)

[<- Edellinen](#) [Seuraava ->](#)

KUVIO 12. Verkkokyselyn kolmas sivu

Avointen kysymysten tarkoituksena on saada vastaajilta täysin omia mielipiteitä ja tämän vuoksi vastaamista rajataan mahdollisimman vähän (Vilkkä 2007, 68). Arvoprojektin verkkokyselyn viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys ”Kommentoitavaa”, jossa vastaajat pystyivät jättämään avoimia kommentteja verkkokyselystä, arvoprojektista tai muusta haluamastaan asiasta.

Kommentoitavaa osion jälkeen vastaukset tallennettiin, ja verkkokysely jatkoi automaattisesti arvontasivulle. Vastaajan tuloksia ei voitu yhdistää hänen antamiinsa yhteystietoihin, sillä verkkokysely ja yhteystiedot arvontaa varten olivat kahdessa eri kyselyssä, jotka oli vain asetettu peräkkäin. Kuten Wright (2006) artikkelissaan totesi, verkkokyselyn vastaajaprosenttia voi nostaa esimerkiksi palkinnoilla. Arvoprojektin verkkokyselyn arvontapalkintoina oli kaksi 7” Samsung Galaxy Tab 3 – tablettia, kaksi SanDisk muistitikkuja ja elokuvalippupaketti, jossa oli viisi lippua. Kyseisiin palkintoihin päädyttiin, sillä niiden uskottiin kiinnostavan verkkokyselyn kahta pääkohderyhmää, henkilöstöä

ja opiskelijoita. Arvonta suoritettiin vastausajan päätyttyä ja voittajille ilmoitettiin henkilökohtaisesti. Projektipäällikkö Mona Auervuolle toimitti palkinnot henkilökohtaisesti voittajille.

4.2 Verkkokyselyn tulokset

Verkkokyselyn suurin ongelma on vastaajamäärän alhaisuus. Kohdennetuilla sähköposteilla ja ennakkoilmoituksilla voidaan yleensä päästä noin 10% vastaajamäärään, ja hyvin kohdennetuissa verkkokyselyissä noin 30%.

Vastaajaprosenttia voi parantaa lähettämällä muistutusviestin, jossa pyydetään jälleen osallistumaan verkkokyselyyn. (Kananen 2014b, 167.)

Koko kohderyhmän tutkiminen voi olla haastavaa, kallista ja aikaa vievää, lähtökohtana pidetään sitä, että tutkimus kohdistetaan niille, joita ilmiö koskettaa. Tällöin kohderyhmästä eli populaatiosta otetaan otos eli osa, joihin keskitytään. Otoksen perusteella voidaan päätellä ja yleistää kaikkien vastaajien käyttäytymistä. Kaikkia suunniteltuja vastaajia ei kuitenkaan aina tavoiteta ja tästä syntyy katoa, joka heikentää tulosten luotettavuutta. (Kananen 2014b, 168.)

Arvoprojektin verkkokysely päätettiin suorittaa kokonaistutkimuksena. Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin verkkokyselystä lähetettiin sähköpostiviesti koko Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstölle ja kaikille opiskelijoille. Henkilökunnan sähköpostit lähetettiin jokaisen alan tiedottajien kautta kaikille henkilökunnan jäsenille. Opiskelijoiden tiedottaminen tehtiin jokaisen alan opintotoimistojen avulla. Opintotoimisto laitto jokaisen alan opiskelijoiden sähköpostiin tiedotteen, joka sisälsi linkin kyselyyn. Henkilöstön ja opiskelijoiden intraan laitettiin myös pysyvä linkki ”Ajankohtaista”-aiheen alle, josta löytyi verkkokyselyn linkki. Henkilöstön tiedottajat ja opintotoimisto lähetti myös muistutusviestin vastausaikaa ollessa vielä puolet jäljellä.

Verkkokyselyä ei lähetetty ulkoisille sidosryhmille kohdistetusti. Suunnitelmana oli laittaa verkkokyselyn linkki Lahden ammattikorkeakoulun Facebook-sivuille, mutta Lahden ammattikorkeakoulun viestintätiimi päätti, että sivulla linkitetään vain suurta yleisöä, kuten mahdollisia hakijoita, kiinnostavia tiedotteita.

Arvoprojektin verkkokyselyyn vastasi kaikkiaan 696 henkilöä. Alla olevassa

taulukossa 10 on eriteltyä kaikki vastaajat ja sen jälkeisessä taulukossa 11 eriteltyä vielä vastanneet opiskelijat aloittain.

TAULUKKO 10. Verkkokyselyyn vastanneet

| | |
|------------|---------------------|
| 521 | Opiskelijaa |
| 172 | Henkilöstön jäsentä |
| 3 | Sidosryhmän jäsentä |
| 696 | Yhteensä |

TAULUKKO 11. Verkkokyselyyn vastanneiden opiskelijoiden alat

| | |
|------------|--------------------------------|
| 220 | Liiketalouden ala |
| 119 | Tekniikan ala |
| 111 | Sosiaali- ja terveysala |
| 48 | Muotoiluinsitutti |
| 19 | Matkailun ala |
| 4 | Musiikki- ja draamainstituutti |
| 521 | Yhteensä |

Luvussa 3.2 esiteltiin kuinka monta opiskelijaa Lahden ammattikorkeakoulussa on; syksyllä 2014 koulussa oli kirjoilla 4989 opiskelijaa ja näistä noin 3000 käyvät aktiivisesti koulussa. Verkkokyselyssä huomioidaan kuitenkin kaikki opiskelijat, sillä oletetusti kaikilla oli mahdollisuus osallistua kyselyyn Internetin välityksellä.

4989 opiskelijasta 521 vastasi verkkokyselyyn. Näin ollen opiskelijoiden vastausprosentti on noin 10 %. Henkilöstöä Lahden ammattikorkeakoulussa on noin 400. Neljästä sadasta henkilöstön jäsenestä 172 vastasi verkkokyselyyn ja tällöin vastausprosentti henkilöstöllä on noin 43 %.

Määrällisen tutkimuksen tuloksia voi esittää erilaisin taulukoin, kuvioin ja tunnusluvin. Taulukko sopii parhaaksi esitystavaksi silloin, kun esitettävää numerotietoa on paljon, ja tuloksia halutaan esittää yksityiskohtaisesti. Tietojen vertailu on taulukoissa myös helpompaa kuin kuvioissa. (Vilka 2007, 135.)

Verkkokyselyn ensimmäisessä osassa Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstö ja opiskelijat valitsivat kutakin merkitystä parhaiten kuvaavan arvoehdotuksen. Taulukkoon 12 on kerätty kyselyn ensimmäisen osion valinnat siitä, mikä arvoehdotus kuvaa parhaiten määritettyä merkitystä. Esimerkiksi työelämälähtöinen ja käytännönläheinen olivat vaihtoehtoina merkitykselle ”Työelämä on vahvasti mukana opetuksessamme, jotta opiskelijat ovat valmiita muuttuville työmarkkinoille.” Mainituista kahdesta vaihtoehdosta työelämälähtöinen sai enemmän ääniä. Alla olevassa taulukossa 12 osa arvoehdotuksista on värjätty tummemmalle vihreällä, joka tarkoittaa, että arvoehdotus oli vastaajien mielestä parhaiten merkitystä kuvaava. Vaaleammalla vihreällä värjättyt arvoehdotukset olivat erittäin lähellä äänimääriensä mukaan ensimmäisen sijan arvoehdotuksesta. Oranssilla värjättyt arvoehdotukset olivat kaukana suosituimmista arvoehdotuksista.

TAULUKKO 12. Verkkokyselyn tulokset suosituimmista arvoehdotuksista

| 1.sija | Lähellä 1. sijaa | Kaukana suosituimmista | |
|----------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Arvoehdotukset | | | |
| Työelämälähtöinen | Käytännönläheinen | | |
| Ammattitaitoinen | Asiantunteva | Laadukas | Ammattimainen |
| Opiskelijälähtöinen | Asiakaslähtöinen | | |
| Kansainvälinen | Gloaali | | |
| Innovatiivinen | Uudistuva | Edelläkävijä | Moderni |
| Monipuolinen | Monialainen | | |
| Kannustava | Innostava | Motivoiva | Kunnianhimoinen |
| Yhteistyö | Yhteisöllinen | Yhtenäinen | |
| Positiivinen | Iloinen | Hauska | |
| Tasa-arvo | Oikeudenmukainen | Suvaitsevainen | |
| Vastuullinen | Ekologinen | Ympäristöystävällinen | |
| Avoim | Luotettava | Läpinäkyvä | Rehellinen |
| Rohkea | Sähkökkä | Raju | |
| Viihtyisä | Miellyttävä | Mukava | |
| Joustava | Aktiivinen | Ketterä | Kimmoisa |
| Kunnioitus | Arvostus | | |

Verkkokyselyn toisessa osassa vastaajat valitsivat omasta mielestään neljä parasta arvoehdotusta ja merkitystä Lahden ammattikorkeakoululle. Alla olevassa taulukossa 13 on määritetty arvojen merkitykset ja niitä parhaiten kuvaavat arvoehdotukset kaikkien vastaajien mielestä tärkeysjärjestyksessä. Osassa taulukon sarakkeissa on useampi arvoehdotus kuvaamassa merkitystä, sillä jotkut merkitykset saivat kaksi tai jopa kolme arvoehdotusta, jotka olivat kaikki lähellä suosituinta.

TAULUKKO 13. Arvojen merkitykset ja suosituimmat arvoehdotukset

| Merkitys | Arvoehdotus |
|--|--|
| 1. Työelämä on vahvasti mukana opetuksessamme, jotta opiskelijat ovat valmiita muuttuville työmarkkinoille. | Työelämälähtöinen |
| 2. Korkeatasoinen opetuksemme valmistaa osaavia asiantuntijoita työelämään. | Ammattitaitoinen, asiantunteva, laadukas |
| 3. Tuemme opiskelijoidemme ammatillista kasvua. Opiskelijat ovat kaiken toimintamme lähtökohta. | Opiskelijalähtöinen |
| 4. Olemme kansainvälisesti näkyviä ja teemme yhteistyötä korkeakoulujen ja työpaikkojen kanssa maailmanlaajuisesti. | Kansainvälinen |
| 5. Ajattelemme ja toimimme uudistuvasti. Menemme jatkuvasti eteenpäin, luomme uutta ja kehitämme yhdessä. | Innovatiivinen |
| 6. Tarjoamme paljon erilaisia aloja, suuntautumisvaihtoehtoja ja kursseja. Moninaisuus on rikkautemme. | Monipuolinen |
| 7. Pyrimme jatkuvasti parempaan ja kannustamme myös toisiamme samaan. Ylläpidämme korkeaa työskentelymotivaatiota. | Kannustava |
| 8. Lahden ammattikorkeakoulu on opiskelijoille henkilöstölle ja sidosryhmille yhteinen korkeakouluyhteisö. Kaikki alat tekevät yhteistyötä keskenään. | Yhteistyö, yhteisöllinen |
| 9. Meillä on positiivinen ilmapiiri ja asenne kaikessa toiminnassamme. | Positiivinen |
| 10. Olemme kaikki samanarvoisia ja kohtelemme toisiamme oikeudenmukaisesti. | Tasa-arvo |
| 11. Kestävä ja vastuullinen toimintatapa on osana jokapäiväistä tekemistämme. | Vastuullinen |

| | |
|---|----------------------|
| 12. Toimintamme on läpinäkyvää, viestimme aktiivisesti ja vastaanotamme uusia ideoita. Vaalimme avoimuutta ja luottamusta opiskelijoiden, henkilöstön ja sidosryhmien välillä. | Avoim |
| 13. Lähdemme rohkeasti mukaan kehittämään ja uudistamaan toimintaamme. Olemme rohkeita ylittämään rajoja, kyseenalaistamaan ja tekemään päätöksiä. | Rohkea |
| 14. Tarjoamme viihtyisät ja mukavat tilat opiskeluun. | Viihtyisä |
| 15. Omaamme ennakoivan asenteen ja toimimme aktiivisesti ja mukautuen uusiin tilanteisiin. | Joustava, aktiivinen |
| 16. Arvostamme toisiamme ja olemme myös arvotettuja. | Kunnioitus, arvostus |

Alla on listattu suoria lainauksia verkkokyselyyn annetuista kommentteista:

Kaikenkattavat arvot, hyvä lamk!

Minusta hienosti toteutettu kysely. Herätti itsellekin paljon ajatuksia.

On tärkeää, että arvot toteutuvat myös käytännössä, etteivät ne ole vain kauniita sanoja.

Arvokeskustelu on aina paikallaan ja niiden toimivuutta pitää myös kontrolloida. Arvot pitäisi olla esillä myös koulujen seinillä, keskustelun herättelijäksi tai muuten vain opiskelijoille/henkilökunnalle virkistykseksi.

Tällä hetkellä mikään esittämämme arvo ei toteudu.

Työ ei lopu siihen, että arvot valitaan yhdessä. Pitää myös miettiä miten ne näkyvät toiminnoissa. Henkilöryhmien pitäisi pohtia asiaa ja tehdä toimintasuunnitelma.

Verkkokyselystä saadut tulokset on myös eritelty vastaajaryhmittäin. Lahden ammattikorkeakoulun johtoryhmälle esiteltiin tulokset liitteessä 5 olevan taulukon avulla, josta voi havaita eri vastaajaryhmien mielipiteet ja miten ne eroavat toisistaan. Esimerkiksi henkilöstön mielestä parhaat arvoehdotukset Lahden ammattikorkeakoululle olisivat työelämälähtöinen, ammattitaitoinen, opiskelijalähtöinen, innovatiivinen ja kansainvälinen. Opiskelijoiden viisi suosituinta arvoehdotusta olivat työelämälähtöinen, ammattitaitoinen, opiskelijalähtöinen, kansainvälinen ja monipuolinen.

Liitteen 5 taulukossa on myös eriteltyinä suomenkielisten ja englanninkielisten opiskelijoiden vastaukset. 482 suomenkielistä opiskelijaa vastasi arvoprojektin kyselyyn ja heidän viisi suosituinta arvoa olivat samat kuin kaikkien opiskelijoiden suosituimmat. 39 englanninkielistä opiskelijaa oli kuitenkin hieman eri mieltä, sillä heidän viisi suosituinta arvoa olivat työelämälähtöinen, opiskelijalähtöinen, kansainvälinen, tasa-arvo ja viihtyisyä.

Projektipäällikkö Mona Auervuolle esitteli verkkokyselyn tulokset Lahden ammattikorkeakoulun johtoryhmälle 5.12.2014. Projektipäällikkö käytti apunaan liitteen 5 taulukkoa, josta näkee helposti suosituimmat arvoehdotukset ja niiden merkitykset. Taulukosta huomaa myös helposti eri vastaajaryhmien mielipiteet ja miten ne eroavat toisistaan. Projektipäällikkö päätti esitellä kaikki kuusitoista arvoehdotusta merkityksineen, vaikka aluksi tarkoituksena oli esitellä kahdeksan suosituinta. Päätökseen päädyttiin sen vuoksi, koska arvoehdotuksia jatkotyöstäessä niistä tehdään arvolauseet, jonka vuoksi projektipäällikkö halusi tarjota mahdollisimman laajasti materiaalia lauseiden ja niiden merkitysten muodostumista varten.

4.3 Virallisten arvojen muodostuminen

Keskustellessa arvojen viimeisistä valinnoista ja mahdollisesta arvojen juurruttamisesta, tulee ehdotusten olla jo lähes valmiita, jotta arvoja voidaan pohtia yksittäin. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 143.) Strategian ja arvojen on kuitenkin suljettava joitakin valintoja pois, sillä organisaatio ei voi olla kaikkea (Viinamäki 2008, 55).

Arvoprojektin projektipäällikkö esitteli projektin tulokset Lahden ammattikorkeakoulun johtoryhmän strategiapäivässä 5.12.2014. Johtoryhmä kiitti projektipäällikköä erinomaisesta työstä. Johtoryhmä kävi keskustelua arvoprojektin tuloksista ja niiden sanoittamisesta ja lisäksi käytiin keskustelua arvoprosessin etenemisestä jatkossa. Johtoryhmässä päätettiin, että osa johtoryhmän jäsenistä jatkaa arvojen sanoittamista ja arvoehdotusten valmistelua. Arvolausekkeet haluttiin kirjoittaa muotoon, joka linjaa ja tukee mahdollisimman hyvin toimintakulttuurin muutosta. (Saikkonen 2015.)

17.12.2014 valmisteluryhmä ja projektipäällikkö Mona Auervuolle jatkoivat arvoehdotusten valmistelua sekä arvojen normittamisen suunnittelua. Projektipäällikön mukaan valmisteilla olevat arvoehdotukset olivat hyvin linjassa projektin tulosten kanssa. Arvoprojektin tulokset esiteltiin hallitukselle ja samalla arvoehdotuksia työstettiin LAMK Oy:n hallituksen kokouksessa 13.1.2015. Arvoehdotukset saivat hallituksesta hyvää palautetta. Hallitus esitti toiveen, että myös ammattikorkeakoulun visio uudistetaan arvoehdotusten mukaiseksi. (Saikkonen 2015.)

Seuraavaksi arvoehdotuksista keskusteltiin johtajiston aamupäivässä 19.1.2015. Arvokeskusteluun osallistui tuolloin Lahden ammattikorkeakoulun esimiehet. Arvoehdotusten työstäminen linkitettiin tiiviisti käynnissä olevaan strategiatyöhön. Arvojen ja muiden strategisten valintojen työstäminen jatkui sähköisillä työryhmäsivustoilla sekä yksikkökohtaisissa strategiatilaisuuksissa. Ajatuksena oli, että arvojen normittaminen käynnistyy tässä vaiheessa. Arvoehdotusten muotoilu tarkentui saatujen kommenttien perusteella. (Saikkonen 2015.)

Hallitus hyväksyi Lahden ammattikorkeakoulun arvot 30.1.2015. Arvot julkistettiin 17.2.2015 henkilöstön ja opiskelijoiden strategiailtapäivässä, ja samalla aloitettiin myös arvojen normittaminen. Lahden ammattikorkeakoulun strategia 2016–2020 hyväksytään huhtikuussa 2015. Strategian juurruttaminen käynnistyy toukokuussa 2015. Samassa yhteydessä käynnistetään arvojen normittaminen yksiköittäin. (Saikkonen 2015.)

Lahden ammattikorkeakoulun Oy:n arvot ovat:

Yhdessä etsimisen iloa

Vaikutamme aloitteellisesti tulevaisuuteen osana ympäröivää yhteiskuntaa ja verkostoja. Teemme uutta luovaa ja vastuullista yhteistyötä alueellisesti ja kansainvälisesti. Työelämälähtöinen toimintamme rakentaa alueen hyvinvointia ja parempaa maailmaa.

Oivaltavia oppimiskokemuksia

Mahdollistamme opiskelijoille tutkimusmatkan ammatillisen osaamisen kehittymiseen. Yhdessä tutkminen, tekeminen ja kokeminen vahvistavat ammatillista asiantuntijuutta ja tarjoavat eväitä menestykseen.

Arvokasta työtä, osaamista ja menestystä

Arvostamme vastuullista opiskelua ja työn tekemistä. Uskallamme laittaa itsemme peliin ja näyttää mitä osaamme. Luomme osaamista työelämän ja yhteiskunnan tarpeisiin kestävästi ja pitkäjänteisesti.

4.4 Projektin päättäminen

Projektin päätöstilaisuus tulee hoitaa yhtä huolella kuin projektin aloitus. Päätöstilaisuus on hyvä tapa koota projektin tapahtumat yhteen ja todeta projekti päättyneeksi. Projekti on hyvä saattaa päätökseen tilaisuudella, jossa käydään läpi, mikä onnistui ja minkä olisi voinut hoitaa paremmin. Jokaisesta projektista opitaan myös jotain tulevaisuutta varten. Projektin päättyessä tulee myös kiittää projektissa mukana olleita. (Vainio 2007.)

”Jokainen projekti on projektissa mukana oleville aina oppimistapahtuma” (Vainio 2007).

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin tulokset esiteltiin johtoryhmälle 5.12.2014, jolloin projekti käytännössä päättyi. Johtoryhmä oli erittäin tyytyväinen projektiin ja sen aikana kerättyihin arvoehdotuksiin ja niiden merkityksiin. Tilaisuudessa sovittiin myös, että arvoprojektin projektipäällikkö Mona Auervuolle, liiketalouden alan ohjausryhmän jäsenet Tapio Kari ja Olavi

Palanne sekä hallintojohtaja Janita Markwort ja rehtorin sihteeri Laura Montonen tapaavat kehityskeskustelun merkeissä myöhemmin.

Kehityskeskustelu järjestettiin 3.3.2015 ja palaverissa käytiin läpi asioita, jotka projektin aikana onnistuivat erityisen hyvin ja myös kehitettäviä asioita, jotka auttavat seuraavien opiskelijaprojektien suunnittelussa. Keskustelun pääaiheena oli budjettiin liittyneet hankaluudet. Projektin aikana oli epäselvää, kenellä hankintapäätökset hyväksytään. Jatkossa opiskelijaprojekteihin onkin valmis budjettipohja, joka on esitelty liitteessä 6. Kehityskeskustelussa puhuttiin myös työryhmän palkitsemisesta, ja heitä päätettiin muistaa erityisellä palkinnolla sekä ravintolailallisella.

Projektitiimin kanssa arvoprojekti saatettiin päätökseen 31.3.2015 ravintolailallisella. Projektipäällikkö kiitti projektiryhmää aktiivisesta ja tärkeästä työstä. Illallisen aikana projekti käytiin läpi ja valituista arvolauseista käytiin paljon keskustelua. Koko projektitiimi oli erittäin tyytyväinen valittuihin arvoihin ja siihen, että ne vastaavat hyvin arvoprojektin aikana kerättyjä vastauksia.

5 ARVOPROJEKTIN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa on keskitytty Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin arvioimiseen. Arvoprojektin opiskelijatiimi vastasi projektipäällikkö Mona Auervuolteen kokoamaan verkkopalautekyselyyn. Työn toimeksiantajaa rehtori Outi Kallioista haastateltiin arvoprojektin onnistumisesta henkilökohtaisesti. Projektipäällikkö Mona Auervuolle kommentoi myös projektin onnistumista omasta näkökulmastaan. Palautekeskusteluissa pohdittiin myös määritetyn tavoitteen saavuttamista ja tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia, joiden vastaukset on koottuina alaluvussa 5.2. Luvun lopussa on myös esitelty työn valideettiä ja reliabiliteettiä sekä jatkotutkimusehdotukset.

Lukuun 5.1 on koottu suoria lainauksia opiskelijatiimin vastauksista, rehtori Outi Kallioisen haastattelun tärkeimmät kohdat ja projektipäällikön ajatukset arvoprojektista. Projektitiimin vastaukset on valittu siten, että ne edustavat kaikkien tiiminjäsenten vastauksia ja niistä muodostuu hyvä kokonaiskuva kaikkien jäsenten ajatuksista arvoprojektia kohtaan.

5.1 Projektin onnistumisen arviointi

Lahden ammattikorkeakoulun Johtamisen ja viestinnän suuntautumisessa vähintään 3 opintopistettä ammattiopinnoista suoritetaan projekteissa (LAMK 2015b). Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektin opiskelijatiimi arvioi osallistavaa arvoprojektia verkkoon tehdyssä kyselyssä. Kyselyssä oli yksitoista avointa kysymystä arvoprojektin kokonaisuuden onnistumisesta, tiimin omasta onnistumisesta, projektipäällikkö Mona Auervuolteen onnistumisesta ja myös siitä, mitä mieltä he ovat arvoprojektin kaltaisista kehittämisprojekteista etenkin opiskelijoiden johtamina. Kaikki viisitoista tiimin opiskelijajäsentä vastasivat palautekyselyyn.

Miksi lähdit mukaan arvoprojektiin?

Projekti kuulosti mielenkiintoiselta ja halusin nähdä, miten projekti toimii, kun vetäjänä on opiskelija. Opiskelija 3

Lähdin mukaan arvoprosessiin kokemuksen ja projektipisteiden takia. Arvoprosessi vaikutti erittäin mielenkiintoiselta projektilta eikä se kyllä tuottanut pettymystä. Siihen osallistui myös moni kaverini, joten meillä oli hyvä ryhmähenki. Opiskelija 7

Tämä oli ensimmäinen isompi projekti mihin lähdin mukaan, halusin päästä vaikuttamaan ja näkemään, miten muutos Oy:ksi tapahtuu. Opiskelija 11

Miten opiskelijoiden ja henkilöstön osallistaminen arvoprojektiin onnistui?

Opiskelijoista on välillä vähän vaikea saada mielipiteitä irti, mutta mielestäni siinä onnistuttiin tällä kertaa todella hyvin. Opiskelija 5

Se onnistui juuri niin hyvin kuin olimme suunnitelleet. Ihmiset olivat varsin ujoja itse tulemaan kertomaan mielipiteensä, mutta jos menimme ”painostamaan” tai ”rohkaisemaan” opiskelijaa tai henkilöstön jäsentä niin silloin heiltä sai hyvinkin kattavia vastauksia. Opiskelija 8

Henkilöstö ja opiskelijat olivat aktiivisia antaessaan arvoehdotuksia työryhmälle. Erityisen hyvänä houkuttimena opiskelijoille toimi ilmainen kahvi vastauksen antaessaan ja se alensi kynnystä saapua työpisteelle antamaan ehdotuksensa. Opiskelija 9

Lahden ammattikorkeakoulun Johtamisen ja viestinnän opinto-oppaassa on määritetty tavoitteet osaamiselle ja oppimiselle. Opintojen tavoitteena on kehittyä asiantuntijaksi, joka selviytyy yrityselämässä erilaisista tehtävistä. Tätä varten vaaditaan itsensä kehittämistä, eettistä osaamista, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, kehittämistoiminnan osaamista, kansainvälisyysosaamista ja yhteiskuntaosaamista. Liiketalouden koulutusohjelmassa kehitetään lisäksi liiketoimintaosaamista, kielitaitoa ja kansainvälisyyttä, kokonaisuuden hallintaa ja kannustetaan vaihtoehtoiseen oppimiseen tarjoamalla erilaisia opintopolkuja, kuten erilaisia case- ja projektioppimismenetelmiä. (LAMK 2015b.)

Mitä opit ja miten kehityit arvoprojektin aikana?

Tästä projektista sai todella hyvän kokonaiskuvan, miten tällainen projekti toteutetaan hyvin. Itse opin paljon, esimerkiksi hyvästä viestinnästä sekä siitä, miten ihmisiä johdetaan. Sain myös hyviä vinkkejä esiintymiseen sekä esityksen tekoon. Opiskelija 11

Opin markkinointia sekä omalla tavallaan myyntiä.

Koulukierroksilla myimme (emme konkreettisesti) tehtäväämme ja markkinoimme ihmisille ”tuotetta” eli tätä mahdollisuutta osallistua uusien arvojen valintaan. Tätä kautta saimme useita ihmisiä kiinnostumaan osallistumaan projektiin. Opin myös, että näinkin pieneltä tehtävältä kuulostava juttu vaatii varsin paljon aikaa ja luovuutta. Opiskelija 2

Pääsin kehittämään arvoprosessissa hyvin ryhmätyötaitojani erilaisissa tilanteissa, koska käytimme monia erilaisia työskentelytapoja. Lisäksi sosiaali- ja terveysalalla vieraillessamme oli saksalaisten intensiiviviikot, jolloin pääsin kehittämään loistavasti englanninkielentaitojani. Pääsimme keskustelemaan paljon erilaisten ihmisten kanssa, mikä oli mielestäni hienoa! Prosessin aikana saimme myös hyvin vastuuta, jolloin paineensietokyky kehittyi hieman. Opiskelija 9

Mikä sinulta onnistui erittäin hyvin?

Hämeenlinnan kokonaisuus oli mieluisa ja onnistunut. Opiskelija 2

Mielestäni onnistuin erittäin hyvin osallistamaan itseäni arvoprosessin kaikkiin osa-alueisiin saaden näin suuren hyödyn irti projektista. Opiskelija 8

Osallistuin hyvin kaikkiin tehtäviin, mitä arvoprosessiin liittyi. Sain hyvän kuvan, miten arvoprosessi eteni ja mitä kaikkea siihen kuului. Opiskelija 7

Mitä olisit voinut tehdä paremmin?

Aina pystyy olemaan aktiivisempi ns. asiakaskontaktoinnissa.

Opiskelija 6

Olisin voinut olla vieläkin oma-aloitteisempi jossain annetuissa tehtävissä. Opiskelija 9

Olisin voinut jättää oman arvoehdotuksen. Opiskelija 4

Lahden ammattikorkeakoulun opinto-oppaassa on myös esitelty esimiestyön osaamistavoitteet. Tavoitteita ovat muun muassa keskeisen tieto- ja taitoperustan soveltaminen, viestintävalmiuden tunteminen ja soveltaminen, henkilöstöjohtamisen hallitseminen ja kaiken oppimansa soveltaminen käytännön projekteissa. (LAMK 2015b.) Alla esimerkkejä opiskelijoiden vastauksista, kun he arvioivat Mona Auervuolteen toimintaa arvoprojektin projektipäällikkönä.

Miten Mona onnistui projektipäällikkönä?

Erinomaisesti. Hän oli erittäin ammattimainen siinä mitä teki ja edusti projektia hienosti. Opiskelija 3

Mona oli mielestäni todella luonteva projektipäällikkö, erityisesti näin opiskelija projektissa ajatellen että on tärkeää osata ottaa oikeanlainen johtorooli. Opiskelija 4

Mona onnistui mielestäni erinomaisesti. Hän jakoi tehtävät asiallisesti sekä viesti onnistuneesti tiimille asioista ja piti jäsenet ajan tasalla jokaisessa käänteessä. Lisäksi Mona sai luotua tehokkaan ja rennon ilmapiirin työryhmään. Opiskelija 10

Mikä Monalta onnistui hyvin?

Mielestäni se, että Mona oli itse kaikessa mukana oli tärkeää ja kertoi siitä, että myös hän oli aidosti kiinnostunut projektista.

Opiskelija 14

Mona onnistui hyvin osallistamaan kaikki tiimin jäsenet projektin etenemiseen ja suunnitteluun saaden näin laajemman näkökulman eri vaiheisiin ja jäsenten äänen kuulumaan. Palautteen anto toimi myös hyvin molemminpuolisesti. Opiskelija 9

Mona oli erittäin reilu ja järjestelmällinen. Hän myös sai pidettyä hyvin yhteishenkeä yllä. Hän myös osasi olla yksi meistä tiimiläisistä, mutta silti olla myös pomo. Opiskelija 7

Mitä Mona olisi voinut tehdä paremmin?

Hän olisi voinut pitää hieman enemmän kuria yllä, koska osa tiimin jäsenistä olisi hieman kaivannut sitä. Opiskelija 7

Vastausten keräämiseen oli välillä valittu liian pitkä aika päivästä. Opiskelija 10

Joissakin tilanteissa informaation jakaminen olisi voinut olla parempaa, etenkin prosessin loppupuolella. Opiskelija 9

Mielestäni kaikki sujui hyvin, eikä mitään parannettavaa ole. Opiskelija 12

Opiskelijat pohtivat palautekyselyssä opiskelijavetoisen arvoprojektin vaikutusta Lahden ammattikorkeakouluun ja sen sidosryhmiin. Kyselyssä pohdittiin myös kehittämistyön tärkeyttä ja sitä, haluaisivatko opiskelijat lisää arvoprojektin kaltaisia projekteja opiskelijoiden vetämiksi.

Mikä oli parasta arvoprojektissa?

Työskentely mahtavan tiimin kanssa projektissa, jossa kaikki sujui alusta loppuun selkeästi! Opiskelija 3

Parasta arvoprosessiin osallistumisessa oli meidän tiimin välinen yhteishenki ja vaikuttamisen tunne. Mielestäni oli hienoa, että Lahden ammattikorkeakoulu otti arvojen valinnassa huomioon kaikki, joihin ne liittyy. Opiskelija 7

Minusta parasta oli hyvä tiimi ja hauskat ihmiset sekä mahdollisuus päästä vaikuttamaan. Opiskelija 4

Opiskelijoiden mielipiteiden kuuleminen ja kyselyminen. Oli hauskaa kun osa innostui mielipiteensä sanomisesta niin paljon ja välillä niistä jäätiin juttelemaan pidemmäksikin aikaa. Se toi opiskelijoita hyvin yhteen. Opiskelija 5

Miltä tuntui olla mukana kehittämässä Lahden ammattikorkeakoulua?

Mahtavalta, kun sai olla opiskelijana mukana jossakin näin merkittävässä. Opiskelija 3

Kehittäminen tuntui hienolta, varsinkin kun sai kuulla myös monia mielipiteitä eri alojen opiskelijoilta. Opiskelija 6

Oli mukavaa saada vaikuttaa yhteisiin asioihin ja rakentaa enemmän yhteiseltä tuntuvaa Lahden ammattikorkeakoulua. Mielestäni on tärkeää, että yhdessä päätetään, minkä mukaan tulevaisuuden ammattikorkeakoulumme toimii. Opiskelija 7

Oli mukavaa kuulla mitä opiskelijoilla oli sanottavaa. Kampuskierrosten avulla pääsimme lähelle opiskelijoita ja saimme heiltä suoria mielipiteitä. Opiskelija 13

Haluaisitko lisää arvoprojektin kaltaisia projekteja opiskelijoiden vetämiksi?

Miksi?

Olisi kiva päästä myös itse johtamaan tällaista projektia. Opiskelija 11

Ehdottomasti, se tuo projektiin paljon uusia ulottuvuuksia sekä mahdollisuuksia. Opiskelija 4

Mielestäni olisi hyvä, että opiskelijat pääsisivät jatkossakin tekemään tämän tapaisia projekteja ja osallistumaan koulun linjauksiin ja toimintaan. Näin Lahden ammattikorkeakoulu kehittyy

opiskelijoiden toiveiden mukaisesti ja on entistä houkuttelevampi paikka opiskella. Opiskelija 9

Toimeksiantajan arviointi

Lahden ammattikorkeakoulun rehtori ja toimitusjohtaja Outi Kallioinen osallistui myös arvoprojektin palautekeskusteluun. Projektipäällikkö Mona Auervuolle ja kaksi projektitiimin jäsentä haastattelivat Outi Kallioista. Haastattelu nauhoitettiin ja tulokset litteroitiin. Outi Kallioiselta kysyttiin arvoprojektin kokonaisuuden onnistumisesta, projektipäällikön ja tiimin onnistumisesta, sidosryhmien osallistamisesta, verkkokyselystä ja mahdollisista tulevista opiskelijavetoisista projekteista. Outi Kallioinen kommentoi myös tulevaa arvojen juurruttamista.

Rehtori Outi Kallioinen oli erittäin tyytyväinen siihen, että opiskelijat otettiin vahvasti mukaan arvoprosessin kokonaisuuteen. Hänen mielestään alusta asti huomasi, että arvoprojekti on nyt ”hyvissä käsissä” ja että suunnitelmat ovat erittäin selkeät, loogiset ja helposti seurattavat. Rehtori itse oli erittäin tyytyväinen työn onnistumiseen ja johtoryhmä oli myös antanut paljon kiitosta siitä, että opiskelijoille annettiin mahdollisuus työhön, ja että he myös näyttivät olevansa osaavia jo opiskeluvaiheessa.

Henkilöstön ja opiskelijoiden osallistaminen arvokeskusteluun onnistui Outi Kallioisen mielestä erinomaisesti. Arvoprojektin kokonaisuutta tutkiessa huomasi heti, että tilaisuuksia ja erilaisia tapahtumia oli järjestetty paljon, jotta osallistuminen oli helppoa, ja henkilöstö oli selvästi myös kiinnostunut aiheesta. Opiskelijoiden osallistaminen onnistui myös hyvin. Lahden ammattikorkeakoulussa on noin 5000 opiskelijaa, joista noin 3000 käy aktiivisesti koulussa, ja heitä 650 saatiin osallistettua arvojen pohdintaan. Outi Kallioisen mielestä heitä olisi voinut osallistaa myös enemmän, mutta 650 opiskelijaa edustaa jo hyvin opiskelijoiden mielipiteitä.

Outi Kallioinen on tyytyväinen myös siihen, että etä- ja aikuisopiskelijat pystyvät osallistumaan myöhemmin tehtyyn verkkokyselyyn, joka antoi laajemmalle määrälle opiskelijoista mahdollisuuden osallistua. Verkkokysely sinänsä ei ole paras tapa kerätä laajoja ajatuksia, mutta tässä tapauksessa se toimi, kun jo kerättyä tietoa haluttiin täsmentää.

Outi Kallioisen mukaan valmiit arvolauseet ovat saaneet hyvää palautetta. Henkilöstön mielestä arvot ovat hyvät ja raikkaat. Arvoehdotukset on rakennettu arvolauseiksi ja henkilöstön mielestä ne haastavat ja kommunikoivat enemmän kuin vain lista arvoista. Tämän vuoksi arvojen juurruttaminenkin onnistuu varmasti hyvin ja arvoja on hyvä testata myös sen vuoksi, että päätöksentekotilanteissa voi aina palata arvojen pariin ja pohtia, onko toiminta niiden mukaista.

Outi Kallioinen arvioi myös projektipäällikön ja opiskelijatiimin toimintaa. Hänestä aiheesta oli helppo antaa hyvää palautetta. Projektipäällikköä hän kuvaili kovanluokan opiskelijaksi, ja että yhteistyö oli helppoa, sillä kokonaisuus oli selkeästi esitelty ja helposti ymmärrettävä. Hän antoi positiivista palautetta myös Mona Auervuolteen ammattimaisesta otteesta ja siitä, että haastavissa tilanteissa Mona nousi asiantuntija- ja asiatasolle eikä jäänyt murehtimaan ongelmia. Positiivista oli myös Monan ymmärrys siitä, miten ja kenen kanssa asioita hoidetaan ja mitkä tavat puhua vievät asioita eteenpäin.

Arvoprojektitiimi onnistui työssään myös hyvin. Osaamisen kehitystä oli Outi Kallioisen mielestä mukava nähdä ja projekti oli selkeästi ammattikorkeakoulumainen arvoprojekti, sillä työryhmä oli tutustunut siihen, mitä arvoprojekti organisaatiossa tarkoittaa, sillä ryhmä ei lähtenyt etsimään vain kivoja sanoja kuvaamaan Lahden ammattikorkeakoulua. Outi Kallioinen antoi myös yhden kehitysehdotuksen projektista. Henkilöstön kehittämispäivillä opiskelijaryhmä olisi voinut osallistua henkilöstöryhmien toimintaan ja keskusteluun tiiviimmin, sillä välillä vaikutti siltä, että opiskelijat eivät täysin tienneet rooliaan.

Outi Kallioisen mielestä samankaltaisia opiskelijavetoisia projekteja on ehdottomasti luvassa myös jatkossa. Monia kehittämisaiheita voidaan nyt viedä opiskelijavetoisesti eteenpäin Lahden ammattikorkeakoulun M.IDEA:n avulla, joka on esimerkiksi graafiseen suunnitteluun ja markkinointimateriaaleihin keskittynyt tuotantotalo. Muotoiluinstituutin opiskelijat olivat myös vahvasti mukana Lahden ammattikorkeakoulun graafisen ilmeen uudistamisessa.

Arvojen juurruttaminen tehdään yhdessä strategian juurruttamisen kanssa. Strategia valmistuu viimeistään toukokuussa ja jalkautus alkaa saman tien. Outi Kallioinen kertoi vielä tarkemmin, mitä arvot käytännössä tarkoittavat. Yhdessä etsimisen ilo tarkoittaa, että opiskelijat ja henkilöstö ovat yhdessä oppimisprosessissa tuottamassa etsimisen ja oppimisen iloa. Mitä mukavampaa opiskelijoilla on olla koulussa, sitä innostavampaa on myös oppia yhdessä. Oivaltavat oppimiskokemukset ovat kansainvälisestikin erittäin tärkeitä. Outi Kallioinen korostaa, että oppimiskokemuksen on oltava mielenkiintoinen, jotta siitä kertoo myös muille. Kolmas arvo, arvokasta työtä, osaamista ja menestystä, tarkoittaa sitä, että arvostetaan opiskelijan vastuullista oppimistyötä ja arvostetaan myös henkilöstön tekemää työtä.

Outi Kallioinen kertoi myös, että opiskelijat pääsevät mukaan arvojen juurruttamisvaiheeseen etenkin Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijajärjestön LAMKO:n kautta. Henkilöstölle arvot on jo julkaistu tammikuussa 2015 ja opiskelijoille arvot tulivat ensimmäisen kerran julkisiksi strategia iltapäivässä 17.2.2015. Laajempi suunnitelma arvojen ja strategian viestinnästä päätetään vasta myöhemmin.

Projektipäällikön arviointi

Projektipäällikkö Mona Auervuolle kommentoi myös arvoprojektin kokonaisuutta. Arvioinnin kohteina olivat projektisuunnitelman onnistuminen, sidosryhmien osallistaminen, projektitiimin onnistuminen ja valitut arvolauseet. Arvoprojektin projektipäällikkönä ja myös tämän työn kirjoittajana vaihdan tässä työssä käyttämäni kolmannen persoonan nyt ensimmäiseen persoonaan arvioidessani arvoprojektin kokonaisuutta.

Projektisuunnitelma oli mielestäni selkeä ja helposti ymmärrettävä. Henkilöstön, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistaminen prosessiin oli tarkasti suunniteltu, ja tavat, joilla arvoehdotuksia kerätään, olivat helppoja ja nopeita. Mielikuvakyselyn tuloksia pidettiin projektissa mukana alusta loppuun, kuten oli suunniteltukin. Myös hankitut vaatteet olivat erittäin onnistuneita, ja oli hienoa huomata, että opiskelijoiden kampuskierrosten aikana osa henkilöstön jäsenistä

tunnisti meidät heti arvotiimin jäseniksi t-paidoista, jotka he muistivat henkilöstön kehittämispäiviltä.

Arvoprojektitiimi ja rehtori antoivat paljon kiitosta selkeästä viestinnästä. Omasta mielestäni viestintä oli myös selkeää, mutta sitä olisi voinut olla projektitiimin kesken enemmän ja välillä olisin voinut jakaa viestit aikaisemmin. Projektitiimi oli erittäin joustava ja oma-aloitteinen, joten heidän kanssaan oli erittäin helppo työskennellä, vaikka viestini menivätkin välillä perille melko lähellä viestin koskemia tapahtumia.

Olen myös tyytyväinen viestintään minun ja ohjausryhmieni välillä.

Ohjausryhmät olivat erittäin kiinnostuneita projektista ja sain apua ja kommentteja aina tarvittaessa. Molemmat ohjausryhmät olivat myös erittäin kannustavia ja he antoivat paljon positiivista palautetta, joka auttoi tiukassa aikataulussa.

Ohjausryhmien rooleja ei määritelty projektin alettua tarkasti. Päätin aina tiedottaa molempia ohjausryhmiä tärkeistä asioista ja projektin etenemisestä.

Ohjausryhmien roolien selventäminen ja ryhmien mahdollinen yhdistäminen olisi ollut jälkeempään ajateltuna helpottavaa.

Aikataulullisesti arvoprojekti oli hieman haastava. Sain projektin vedettäväkseni 5.3.2014, ja projektisuunnitelman tekeminen, arvoprosessiteoriaan tutustuminen ja erilaisten esitysten valmisteleminen veivät aikaa siten, että henkilöstön, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistaminen keväällä oli aikataulullisesti lähes mahdotonta. Ryhmien osallistaminen keväällä olisi ollut myös ajankohdaltaan huono, sillä kesän aikana arvoprojekti ja annetut arvoehdotukset olisivat varmasti unohtuneet ja syksyllä työ olisi alkanut lähes alusta. Kaikkien ryhmien osallistaminen jäi syksylle 2014, ja tiesin sen olevan kiireistä aikaa. Ryhmien osallistaminen onnistui kuitenkin erittäin hyvin, ja vastaukset saatiin analysoitua ja verkkokysely koottua nopeallakin aikataululla. Jos arvoprojekti tehtäisiin uudestaan, suosittelisin, että koko prosessi aloitetaan syksyllä, jolloin kesäloma ei tuo taukoa työskentelyyn.

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektille määritettiin budjetiksi 10 000 euroa. Tiesin budjetin olevan riittävä, mutta samalla myös joustava pieniin hankintoihin, joita projektin aikana teemme. Budjetin antamissa rajoissa pysyttiin hyvin, ja siitä

jäi myös varoja työryhmän palkitsemiseen. Lahden ammattikorkeakoululla ei ollut valmista budjettipohjaa opiskelijaprojekteille, joten tein arvoprojektille mielestäni sopivan pohjan Excel-taulukkoon. Projektin aikana oli myös hieman haastavaa tietää, kenen kanssa budjettiasioita tuli hoitaa ja kuka hankintapäätökset hyväksyi. Joissakin tilanteissa nämä aiheuttivat pieniä haasteita, mutta kaikki asiat saatiin järjestymään ajallaan. Projektin alussa olisi ollut hyvä määrittää yhteyshenkilöt budjettiin liittyvissä asioissa.

Kävimme arvoprojektin päätyttyä kehityskeskustelun Lahden ammattikorkeakoulun hallintojohtajan, rehtorin sihteerin ja arvoprojektin ohjausryhmän kanssa. Kehityskeskustelun pohjalta opiskelijaprojekteihin kehitettiin budjettipohja, jossa on valmiiksi suuntaa-antavia ohjeita budjetin tekoon. Projektien alussa myös määritetään selkeästi henkilöt, jotka vastaavat hankintojen hyväksymisestä. Liitteessä 6 on esitelty Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijaprojektien budjettipohja.

Päätin heti projektin alussa, että haluan olla mukana jokaisessa sidosryhmiä osallistavassa tapahtumassa. Näin valmistauduin myös arvoehdotusten ja niiden merkitysten analysoimiseen, sillä olisin tutustunut aineiston sisältöön. Ensimmäinen osallistava tapahtuma oli henkilöstön kehittämispäivät elokuussa 2014. Henkilöstö oli selvästi kiinnostunut arvojen pohtimisesta ja kehittämispäivien osallistujamäärän ollessa suuri, saimme myös erittäin paljon aineistoa nopeasti. Arvoprojektitiimi sai paljon kiitosta henkilöstön jäseniltä hauskaista ja erilaisesta työpajasta, ja onnistuimme myös minun mielestäni erittäin hyvin.

Opiskelijoiden kampuskierrokset onnistuivat mielestäni myös erinomaisesti. Päätimme pitää kampuskierrokset lähekkäin toisiaan, jotta aineisto saadaan nopeasti ja tehokkaasti kokoon. Opiskelijat olivat kiinnostuneita arvoista ja mahdollisuudestaan vaikuttaa koulun kehittämisprojektissa. Kahvi- ja teetarjoilu auttoivat suuresti opiskelijoiden osallistamisessa, ja kahvi- tai teekupin ääressä keskustelut venyivät melko pitkiksikin.

Ulkoisten sidosryhmien jäsenet osallistuivat arvokeskusteluun FountainParkin verkkoaiivoriihen välityksellä. Aikataulullisesti olisi ollut erittäin haastavaa saada

ulkoiset sidosryhmät tiiviimmin mukaan arvoprojektiin, ja päätös, että heidät osallistetaan vain verkon kautta, oli mielestäni erittäin toimiva. Näin saimme arvopohjan rakennettua tiiviisti yhdessä lähimpien sidosryhmien kanssa.

Arvoprojektin verkkokysely lähetettiin sähköpostin välityksellä opiskelijoille ja henkilöstön jäsenille. Olin itse erittäin tyytyväinen verkkokyselyn kokonaisuuteen, ja uskon, että saimme paljon tietoa nopeasti suoritettavan verkkokyselyn välityksellä. Päätimme lisätä verkkokyselyyn myös ”kommentoitavaa” osion, joka toi syvyyttä valmiiksi määritetyille vastausvaihtoehdoille. Tämä osoittautui erittäin hyväksi päätökseksi, sillä kommentit olivat erittäin kehittäviä ja mielenkiintoisia.

Arvoprojektitiimi onnistui työssään erittäin hyvin. Kaikki viisitoista ryhmän jäsentä olivat aktiivisia ja he halusivat olla vahvasti mukana vaikuttamassa yhteisen ammattikorkeakoulumme tulevaisuuteen. Tiimin jäsenet olivat erittäin oma-aloitteisia kampuskierröksillä, ja mielestäni oli oleellista, että opiskelijoiden haastattelijoina toimi toinen opiskelija. Näin toisen ajatuksiin voitiin samaistua ja arvoista ja niiden merkityksistä myös keskustella enemmän.

Projektiryhmä teki hienoa työtä, kun kokoonnuimme analysoimaan kvalitatiivisissa tutkimuksissa saatua aineistoa. Vaikka minulla tai muilla tiimin jäsenillä ei ollut aikaisempaa kokemusta niin laajan aineiston analysoimisesta, hyvällä valmistautumisella ja yhteistyöllä löysimme parhaat tavat suosituimpien arvoehdotusten löytämiseen. Projektitiimillä oli selkeä kuva koko projektin etenemisestä ja sen kokonaisuudesta, joten työskentely heidän kanssaan oli helppoa.

Uskon onnistuneeni projektipäällikkönä hyvin. Päätin jo heti alussa, että haluan olla mukana jokaisessa osallistavassa tapahtumassa yhtenä projektiryhmän jäsenenä, ja tehdä samoja töitä kuin kaikki muutkin ryhmäläiset. Toki vastuullani oli myös kokonaisuudesta huolehtiminen, ja kannoin vastuuni mielestäni hyvin.

Uskon, että projekti onnistui erittäin hyvin sen vuoksi, että hahmotin projektin kokonaisuuden alusta alkaen, jolloin projektin vetäminen onnistui helposti. Minua myös aidosti kiinnosti henkilöstön ja opiskelijoiden arvoehdotukset, sillä tiesin niillä olevan merkitystä. Tiedän yhden vahvuuksistani olevan esiintymistaidoissa.

Tämän vuoksi uskon, että johtoryhmän jäsenten, ohjausryhmän ja projektitiimin oli myös helppo ymmärtää projekti kokonaisuutena ja sen sisältämät vaiheet.

Olisin voinut onnistua paremmin budjettiin liittyvissä asioissa ja myös tiimini mainitsemassa kurin pitämisessä. Mainitsemani budjettiasian olisin voinut selvittää aikaisemmin, ja löytää ihmiset, joiden kautta hankintaluvat saan. Vaikka kaikki budjettiin liittyvät asiat onnistuivatkin lopulta, muutamalta sähköpostilta ja puhelinoitolta olisi säästyty, jos asiat olisivat olleet selkeät jo heti alussa. Kuten jo mainitsin, päätin heti alussa olla yksi jäsen tiimissämme, enkä ottanut jyrkkää johtajanroolia omakseni. Jälkikäteen ajateltuna olisin voinut vaatia jyrkemmin tiimin jäseniä vieläkin aktiivisempaan toimintaan.

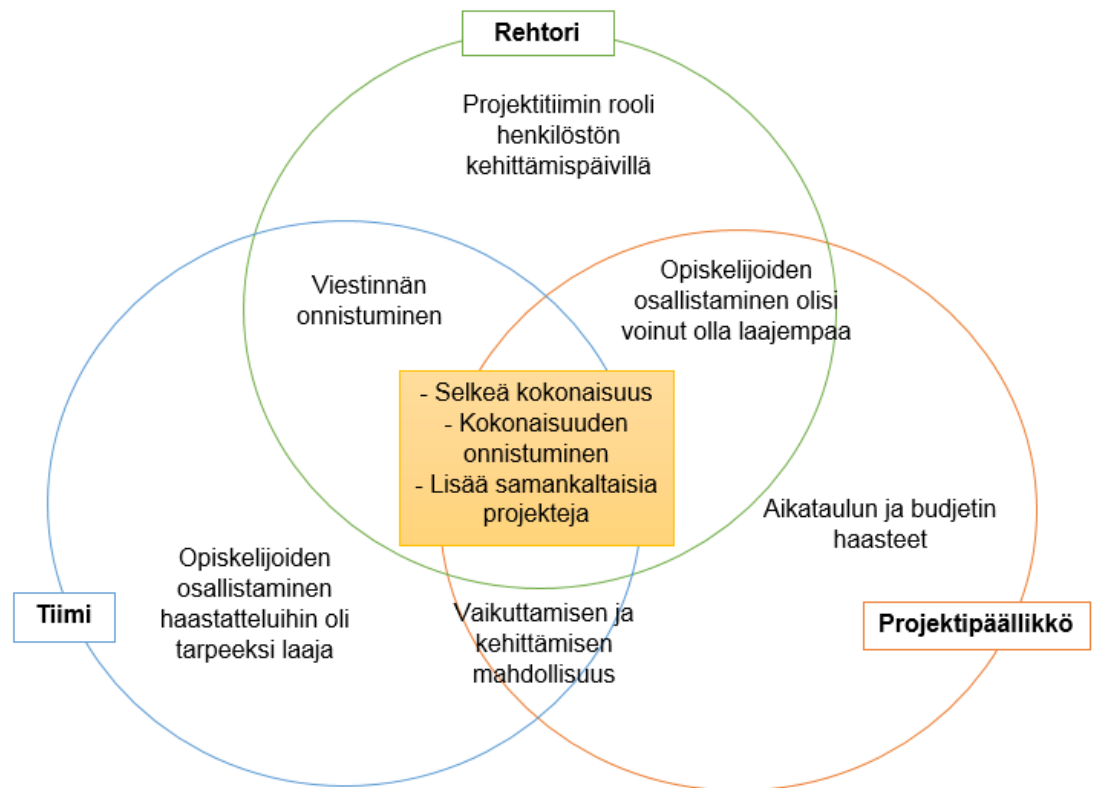
Lahden ammattikorkeakoulun johtoryhmälle esiteltiin arvoprojektin verkkokyselyn tulokset. Päätin näyttää kaikki kuusitoista merkitystä ja niiden suosituinta arvoehdotusta keskittyen kuitenkin kahdeksaan suosituimpaan. Johtoryhmän kokouksessa 5.12.2014 päätettiin, että olen mukana myös arvojen jatkotyöstämisessä, jolloin pystyin vielä vaikuttamaan arvolauseiden viralliseen muotoon.

Olen erittäin tyytyväinen valittuihin arvoihin. Oli hienoa nähdä, että keräämämme arvoehdotukset ja niiden merkitykset näkyivät vahvasti jokaisessa valitussa arvolauseessa. Ehdottamamme arvot olivat yksittäisiä sanoja, jotka muodostivat kokonaisuuksia merkitysten avulla, ja ne kaikki perustuivat tutkimuksissa saatuihin ehdotuksiin. Alaluvussa 4.3 esiteltyihin arvolauseisiin on mielestäni helppo tarttua ja niissä on paljon hyvää sisältöä jokapäiväiseen työhön ja opiskeluun. Kokonaisuutena arvoprojekti onnistui erinomaisesti ja tästä pohjatyöstä on mielestäni helppo jatkaa kohti arvojen juurruttamista.

5.2 Arviointien yhteenveto

Lahden ammattikorkeakoulun arvoprojektia arvioivat projektitiimi, ammattikorkeakoulun rehtori Outi Kallioinen ja projektipäällikkö Mona Auervuolle. Kaikki arvioivat projektin kokonaisuuden onnistumista, projektitiimin onnistumista, sidosryhmien osallistamista ja mahdollisia tulevia

opiskelijaprojekteja. Alla olevassa kuviossa 13 on esiteltyä yhteenvetona tiimin, rehtorin ja projektipäällikön ajatukset projektista.



KUVIO 13. Rehtorin, projektitiimin ja projektipäällikön arviointien yhteenveto

Rehtori kommentoi haastattelussa, että opiskelijatiimi olisi voinut olla selkeämmin mukana henkilöstön arvokeskusteluissa henkilöstön kehittämissäpäivillä. Projektipäällikkö oli kuitenkin päättänyt, että henkilöstön kehittämissäpäivillä opiskelijatiimin rooli on vastata mahdollisiin kysymyksiin, mutta ei osallistua henkilöstön arvokeskusteluun, sillä työpajan tarkoitus oli saada henkilöstön ajatuksia ja opiskelijoiden mielipiteet olisivat saattaneet vaikuttaa henkilöstön vastuksiin. Toki henkilöstölle ja opiskelijoille olisi voinut järjestää yhteisen arvotyöpajan myöhemmin projektin aikana, mutta aikataulu ei tätä sallinut.

Arvoprojektitiimi oli tyytyväinen opiskelijoiden haastatteluihin, haastateltujen määriin ja kampuskierrosten onnistumiseen. Rehtorin ja projektipäällikön mielestä

opiskelijoiden haastateltuja olisi voinut olla enemmänkin, mutta nykyinen määrä antoi varmasti hyvän kuvan opiskelijoiden ajatuksista arvoja kohtaan.

Rehtori ja opiskelija tiimi antoivat positiivista palautetta projektipäällikön suorittaman viestinnän onnistumisesta. Projektipäällikkö koki viestinnässä olleen kuitenkin hieman parantamisenkin varaa. Projektipäällikkö oli myös ainoa, joka palautteessaan otti kantaa aikataulullisiin ja budjetin tuomiin haasteisiin. Projektitiimi ja projektipäällikkö toivat palautteessaan vahvasti esille sen, että projektin tuoma vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuus oli iso syy siihen, miksi he lähtivät mukaan projektiin ja miksi projekti myös onnistui hyvin.

Kaikki palautteen antajat olivat yhtä mieltä siitä, että projekti oli selkeä kokonaisuus ja kokonaiskuvan näkeminen oli helppoa. Projektisuunnitelma ja projektipäällikön esitykset olivat onnistuneita ja ne esittelivät projektin eri vaiheet hyvin. Arvoprojektin kokonaisuus oli myös kaikkien mielestä erittäin onnistunut. Samankaltaisia opiskelijavetoisia projekteja toivottiin lisää ja rehtori Outi Kallioinen lupasikin niitä olevan myös jatkossa.

Kaikkien arvioijien mielestä arvoprojektin tavoite saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset. Projektin tavoitteena oli johtaa opiskelijavetoisesti osallistava arvoprojekti henkilöstölle, opiskelijoille ja ulkoisille sidosryhmille. Työn päätutkimuskysymyksenä oli, miten henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät saadaan osallistettua arvoprosessiin. Alatutkimuskysymyksiä olivat, miten arvoprojekti johdetaan, miten arvoehdotukset ja niiden merkitykset kerätään, miten ne analysoidaan ja miten johtoryhmälle ehdotettavat arvoehdotusta löydetään.

Henkilöstön, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistamiseen käytettiin monia erilaisia menetelmiä ja osallistavia tapahtumia oli erilaisia ja eripaikoissa, jotta mahdollisimman monella on mahdollisuus osallistua arvokeskusteluun. Henkilöstön osallistaminen prosessiin onnistui erityisen hyvin. 250 henkilöstön jäsentä osallistui henkilöstön kehittämispäiville ja työpaja oli erittäin onnistunut. Henkilöstön jäsenet antoivat heti hyvää palautetta työpajasta ja saatujen arvoehdotusten lukumäärä (330kpl) kertoo myös kiinnostuksen määrästä.

Henkilöstö oli myös kiinnostunut arvoprojektin toisen vaiheen verkkokyselystä, joka sai myös hyvän vastaajaprosentin 43%.

Opiskelijoiden osallistaminen onnistui myös hyvin kick-off-tapahtumassa ja kampuskierroksilla. Rehtori Outi Kallioinen ja projektipäällikkö Mona Auervuolle olisivat toivoneet hieman runsaampaa osallistujamäärää, mutta uskoivat kuitenkin saatujen arvoehdotusten edustavan hyvin opiskelijoiden näkemystä. Projektitiimi nosti kahvi- ja teetarjoilun tärkeään rooliin opiskelijoiden haastatteluissa. Tarjoilu toikin paljon opiskelijoita paikalle ja venytti keskusteluja syvemmälle tasolle. Opiskelijoiden osallistuminen verkkokyselyyn oli hyvä, ja palkinnot lisäsivät myös kiinnostusta.

Ulkoisia sidosryhmiä ei aikataulullisista syistä osallistettu arvokeskusteluun ainoastaan heille suunnatulla tutkimuksella vaan he pystyivät keskustelemaan arvoista kaikille sidosryhmille suunnatun verkkoaivoriihen välityksellä, ja projektipäällikkö Mona Auervuolle piti tätä sopivana keinona. Arvoprojektissa haluttiin keskittyä lähimpiin sidosryhmiin, sillä heihin arvot vaikuttavat eniten.

Tulosten analysoiminen onnistui myös hyvin. Projektipäällikkö oli erittäin tyytyväinen projektitiimin aktiivisuuteen arvoehdotuksia analysoitaessa ja suosituimmat ehdotukset löytyivät sopivan työtavan löytyttyä helposti. Merkitysten määrittäminen oli hieman haastavampaa, mutta merkityksetkin saatiin kuvaamaan vastaajien määrittämiä merkityksiä.

5.3 Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden eli reliabiliteetin arviointi on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen pysyvyyttä, eli jos tutkimus uusitaan, saadaanko samat tulokset. (Kananen 2014a, 146–147.)

Tähän kuuluu kaksi vaihtoehtoa: sama tutkija tekee tutkimuksen uudestaan tai eri tutkija tekee saman tutkimuksen uudestaan (Walker 2004, 69–70).

Arvoprojektin laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voi pitää hyvänä.

Arvokeskusteluun osallistettiin suuri määrä henkilöstön jäseniä ja opiskelijoita, ja vastauksissa samat arvoehdotukset toistuivat useaan kertaan. Kuitenkin organisaatiosta riippuen ajatukset arvoista voivat olla täysin erilaiset. Ajatukset

arvoja kohtaan myös muuttuvat vuosien varrella, ja asiat, joita tänään pidetään tärkeinä, eivät välttämättä ole enää viiden vuoden päästä arvoehdotusten kärjessä. Jos arvokeskustelu tehtäisiin nyt uudestaan Lahden ammattikorkeakoulussa samoin menetelmin, uskotaan tulosten kuitenkin olevan samankaltaisia, kuin tässä opinnäytetyössä.

Yksinkertaisin tapa osoittaa kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia on verrata tutkimuksen otoksen rakennetta perusjoukon rakenteeseen (Kananen 2008, 86). Arvoprojektin toisen vaiheen eli verkkokyselyn reliabiliteetti on myös melko hyvä. Henkilöstön vastaajaprosentti 43 % oli korkea, ja näin henkilöstön tulokset ovat hyvin yleistettävissä koko perusjoukkoon. Opiskelijoiden vastaajaprosentti oli vain 10,44 %, mutta ottaen huomioon sen, että kaikki 4989 opiskelijaa eivät ole aktiivisesti koulussa, on mahdollista, että prosentti voisi olla suurempikin.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden mittaamista. Siihen liittyy tutkimuksen suunnittelu ja myös aineiston analysoiminen. Validiteetti voidaan jakaa kahteen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti viittaa tulosten yleistettävyyteen eli voiko tuloksia siirtää muihin vastaaviin tilanteisiin. Sisäinen validiteetti viittaa tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyteen. (Kananen 2014a, 147–148.) Validiteetti tarkoittaa myös sitä, kuinka hyvin tutkitut asiat vastaavat tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymykseen (Walker 2004, 69–70).

Validiteetti mittaa myös tutkimukseen valittujen menetelmien sopivuutta tutkimusongelmaan. Validiteetti on silloin hyvä, jos tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Validiteettiin vaikuttaa myös tulkinta; tutkijan on ymmärrettävä tutkittavien ihmisten näkökulmat eikä hänen tule käyttää omia käsityksiä. (Järvenpää 2006.)

Arvoprojektin tavoite oli määritelty luvussa 1.2 näin:

Tavoitteena on johtaa opiskelijavetoisesti osallistava arvoprojekti Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstölle, opiskelijoille ja ulkoisille sidosryhmille. Projektin tuloksena määritetään uudelle osakeyhtiölle uudet arvot ja arvojen merkitys.

Päätutkimuskysymys oli, miten henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät saadaan osallistettua arvoprosessiin. Alatutkimuskysymyksiä olivat, miten arvoehdotukset ja niiden merkitykset kerätään, miten ne analysoidaan ja miten johtoryhmälle ehdotettavat kahdeksan arvoehdotusta löydetään. Luvuissa 3 ja 4 on esitelty arvoprojektissa käytetyt menetelmät ja kysymykset, joiden avulla sidosryhmiä osallistettiin ja arvoja rakennettiin, ja ne tukevat hyvin tutkimuskysymyksiä. Tutkimukseen valitut menetelmät olivat onnistuneita, sillä niiden avulla mahdollisimman suuri joukko sidosryhmien jäseniä saatiin osallistutettua arvokeskusteluun.

Haastattelut ja tutkimustulosten analysoiminen ovat myös validiteetilta melko hyviä, sillä projektiryhmä oli perehdytetty työhön hyvin. Projektitiimi ja projektipäällikkö eivät vaikuttaneet haastateltavien vastauksiin omilla ajatuksilla. Haastattelijat ymmärsivät myös hyvin haastateltavien opiskelijoiden näkökulman, sillä he kuuluivat samaan sidosryhmään. Arvoprojektin tuloksia oli keräämässä ja analysoimassa useampi tutkija ja näin esimerkiksi projektipäällikkö yksin ei voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Työryhmän jäsenet tunsivat aineiston hyvin, jolloin heillä oli selkeä kuva sen sisällöstä. Sidosryhmiltä kerättyjen arvoehdotusten avulla Lahden ammattikorkeakoululle on määritetty uudet arvot, joten tutkimuksen tavoite on saavutettu.

Arvoprojektin aikataulullisista syistä työn teoreettinen osuus oli kesken ennen toiminnan aloittamista, joka voidaan nähdä validiteettia heikentävänä. Toisaalta teoria osuuden valmistuttua toiminta ja teoria kuitenkin vastaavat toisiaan hyvin. Myös arvoehdotusten merkityksiä laatiessa validiteetti saattoi heikentyä, sillä projektipäällikkö ja työryhmä tiivistivät sidosryhmien vastauksia merkittävästi yhteen tai kahteen lauseeseen.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Lahden ammattikorkeakoulun arvojen juurruttaminen tapahtuu yhdessä strategian juurruttamisen kanssa. Jatkotutkimusehdotuksissa keskitytään kuitenkin enemmän arvojen juurruttamistyöhön, sillä työn kirjoittaja on perehtynyt enemmän organisaation arvomaailmaan. Arvolauseet ovat helpot ymmärtää ja niitä on helppo soveltaa käytännössä. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että sidosryhmät,

joihin arvot vaikuttavat eniten, tuntevat arvot hyvin ja tuntevat ne myös omakseen.

Osallistava ja kaikille yhteinen arvoprosessi antoi mahdollisuuden siihen, että prosessiin osallistuneet saivat ehdottaa mieleisiään arvoja, jolloin niitä on myös helpompi noudattaa. Monet vastaajat löytävätkin ehdottamiaan arvoja joko arvolauseista tai lauseille annetuista merkityksistä. Tämä varmasti sitouttaa ja innostaa vastaajia noudattamaan ammattikorkeakoulun yhteisiä arvoja.

Monesti arvoprojektin aikana opiskelijat ja henkilöstö antoivat kommentteja siitä, että arvot eivät saa jäädä vain kauniiksi sanoiksi. Tämä osoittaakin, että lähimmät sidosryhmät ovat valmiita omaksumaan arvot ja toimimaan niiden mukaan. Lähimpien sidosryhmien eli opiskelijoiden ja henkilöstön perehdyttäminen tuleekin olla tarkkaan suunniteltua ja näkyvää.

Henkilöstön perehdyttäminen arvoihin on erittäin tärkeässä roolissa. Monet opiskelijat kommentoivat arvojen juurruttamista kampuskierrosten aikana, ja he olivat sitä mieltä, että henkilöstö on tärkeässä roolissa näyttämässä mallia arvojen mukaan toimimisesta. Henkilöstön perehdyttämiseen tuleekin käyttää aikaa ja heiltä tulee myös vaatia arvojen mukaista toimintaa. Esimerkiksi vuosittaiset arvotyöpajat, joissa pohditaan arvojen merkityksiä ja keskustellaan siitä, miten arvoja on noudatettu ja tuotu opiskelijoiden eteen.

Monesti opiskelijoiden kampuskierroksilla työryhmä kohtasi kommentin ”Enhän minä tiedä edes nykyisiä arvojamme.” Arvot tuleekin tuoda opiskelijoidenkin tietoisuuteen laajalla kampanjalla. Sosiaali- ja terveystieteiden vierailtaessa työryhmä huomasi julisteen, jossa Lahden ammattikorkeakoulun edelliset arvot olivat painettuina, mutta juliste itsessään oli melko tylsä eikä se herättänyt mielenkiintoa muiden julisteiden seasta. Yhdessä tehtyjen arvo- ja strategiaprosessien sekä brändin uudistamisen avulla julisteista saisi paljon mielenkiintoisemmat ja näin myös yhtenäisen kokonaisuuden.

Opiskelijaprojekti tai opiskelijatiimin osallistaminen arvojen juurruttamiseen tuo varmasti saman vaikutuksen kuin opiskelijoiden osallistuminen arvoprojektiin. Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijat pystyvät samaistumaan uusiin arvoihin paremmin, kun myös muut opiskelijat uskovat niihin ja esittelevät niitä. Eri alojen

opiskelijoista kootut opiskelijatiimit voisivat vierailla kampuksilla vuosittain ja opiskelijoille voisi myös hankkia haalarimerkkejä, joihin arvolauseet on painettuina. Haalarimerkkejä voisi jakaa maksutta kampuskierröksillä ja viedä arvomaailmaan suoraan opiskelijoiden eteen. Arvoista keskustelemisen tulee ehdottomasti jatkua myös virallisten arvojen valinnan jälkeen ja kampuskierrökset ovat helppo tapa tehdä niin. Näin luodaan myös yhteisöllisyyden tunnetta eri alojen opiskelijoiden ja myös opiskelijoiden ja henkilöstön välille.

6 YHTEENVETO

Osallistavat arvoprosessit eivät ole kovinkaan yleisiä. Lahden ammattikorkeakoulu halusi kuitenkin osallistaa lähimmät sidosryhmänsä arvoprosessiin, sillä arvot muodostavat perustan korkeakoulu yhteisön toiminnalle ja sen kehittämiseksi. Arvot tulee hyväksyä ja kokea omiksi, ja tämän vuoksi koko Lahden ammattikorkeakoulun yhteisön haluttiin osallistuvan prosessiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli opiskelijavetoisesti osallistaa Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät arvoprosessiin. Projektin tarkoituksena oli löytää yhteisesti määritetyt arvot Lahden ammattikorkeakoululle. Vaikka opinnäytetyössä kuvaillaan, miten osallistava arvoprojekti tehdään ammattikorkeakoulussa, käytettyjä työtapoja voidaan soveltaa hyvin myös muissa organisaatioissa.

Opinnäytetyö jakautui neljään pääteemaan: projektin johtaminen ja suunnittelu, sidosryhmien osallistaminen laadullisten tutkimusten avulla, kvantitatiivinen verkkokysely ja työn arviointi. Työn teoria kulki rinnakkain työn empiirisen osan kanssa ja ne täydensivät toisiaan. Työn empiirinen osuus toteutettiin kolmena erilaisena kvalitatiivisena tutkimuksena ja yhtenä kvantitatiivisena verkkokyselynä. Arvoprojektitiimi vieraili henkilöstön kehittämispäivillä elokuussa 2014 keräämässä henkilöstön arvoehdotuksia. Opiskelijat osallistettiin projektiin Kick-off-tapahtumassa ja kampuskierroksilla syys- ja lokakuun 2014 aikana. Ulkoiset sidosryhmät osallistuivat arvokeskusteluun verkkoavoriihen välityksellä.

Kvalitatiivisten tutkimusten tulokset analysoitiin ja niistä muodostui kuusitoista sanaryhmää. Jokaista sanaryhmää kuvasi arvojen merkitys ja merkityksillä oli kahdesta neljään arvovaihtoehtoa. Kvalitatiivisten tutkimusten pohjalta rakennettiin verkkokysely, jonka tarkoituksena oli selvittää henkilöstön ja opiskelijoiden mielestä tärkeimmät arvoedotukset Lahden ammattikorkeakoululle. Verkkokyselyn tulokset esiteltiin Lahden ammattikorkeakoulun johtoryhmälle joulukuussa 2014.

Tulosten pohjalta johtoryhmä työsti arvoehdotuksia ja niiden merkityksiä siten, että niistä muodostui seuraavat arvolausekkeet Lahden ammattikorkeakoulun uusiksi arvoiksi:

Yhdessä etsimisen iloa

Oivaltavia oppimiskokemuksia

Arvokasta työtä, osaamista ja menestystä

Arvoprojektin projektitiimi, projektipäällikkö Mona Auervuolle ja työn toimeksiantaja Lahden ammattikorkeakoulun rehtori Outi Kallioinen arvioivat arvoprojektin onnistuneeksi. Erityisen tyytyväisiä kaikki kolme ryhmää olivat projektin selkeästä kokonaisuudesta ja kokonaisuuden onnistumisesta. He myös toivoivat lisää samankaltaisia projekteja opiskelijoiden vetämiksi, ja rehtori Outi Kallioinen lupasikin niitä olevan myös jatkossa.

Tutkimuksiin osallistui paljon sidosryhmien jäseniä, ja tämän pohjalta voidaan todeta, että osallistava arvoprosessi kiinnostaa organisaation sidosryhmiä. Sidoryhmät myös toivoivat, että arvot eivät jää pelkiksi sanoiksi, joten he ovat selkeästi valmiita viemään Lahden ammattikorkeakoulua arvojen osoittamaan suuntaan. Arvojen juurruttaminen onkin arvoprosessin tärkeimpiä vaiheita. Arvoprojekti onnistui hienosti ja hyvä pohjatyö prosessin jatkumiselle on tehty menestyksekkäästi. Seuraavaksi henkilöstö ja opiskelijat tulee perehdyttää arvolauseisiin näkyvillä kampanjoilla. Tässä parhaiten toimisivatkin vuosittaiset henkilöstön arvotyöpajat ja opiskelijoiden kampuskierrokset, joiden tukena on esimerkiksi julisteita ja haalarimerkkejä.



KUVA 5: LAMK OY college housut projektitiimin päällä ©Tytti-Kaarina Myöhänen

Yhdessä etsimisen iloa, oivaltavia oppimiskokemuksia ja arvokasta työtä, osaamista ja menestystä -niistä myös tämä opiskelijoiden vetämä arvoprojekti koostui.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.

Jaakson, K. 2010. Engagement of organizational Stakeholders in the process of formulating value statements. *Atlantic Journal of Communication*.

Kananen, J. 2008. Kvantti Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014a. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014b. Verkkotutkimus opinnäytetyönä: laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M. 2013. Otteita verkosta, verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino.

Litke, H-D. & Kunow, I. 2004. Projektinhallinta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Nardi, P. N. 2014. *Doing Survey Research, A Guide to Quantitative Methods*. 3. painos. London: Paradigm Publishers.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. 7. painos. Helsinki: Talentum.

Viinamäki, O-P. 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa, Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. 2000. Projektityö. Helsinki: WSOY.

ELEKTRONISET LÄHTEET:

Aira, M. 2005. Laadullisen tutkimuksen arviointi [viitattu 17.3.2015]. Saatavissa: <http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo94977.pdf>

Alasoini, T. 2010. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta [viitattu 10.3.2015]. Saatavissa: <http://www.tem.fi/files/27869/Alasoini.pdf>

Huotari, J. & Salmikangas, E. 2015 Projektihallinnan perusteet –Johdanto, määritelmät [viitattu 9.3.2015]. Saatavissa: http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZT4010/IIZT4010_2.pdf

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus [viitattu 17.3.2015]. Saatavissa: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

Kujala, J. 2007. Välittävä johtaminen: vuoropuhelua sidosryhmien kanssa [viitattu 16.2.2015]. Saatavissa: http://ejbo.jyu.fi/articles/0801_2.html

LAMK. 2014. Lahden ammattikorkeakoulun strategiat [viitattu 12.10.2014] Saatavissa: <http://www.lamk.fi/esittely/strategiat/Sivut/default.aspx>

LAMK. 2015a. LAMK työnantajana [viitattu 4.3.2015]. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/esittely/lamk-tyonantajana/Sivut/default.aspx>

LAMK. 2015b. Opinto-opas, Johtaminen ja viestintä [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/opiskelijalle/opinto-opas/Documents/ops1314-lt-johtaminen-ja-viestinta.pdf>

Lerssi-Uskelin J. & Vanhala A. 2011. Kohti Innostunutta työyhteisöä [viitattu 1.4.2015] Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf

Lilius, A-L. 2007a. Netti-aika toi Nokiaan uudet arvot [viitattu 16.2.2015].

Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/nettiaika+toi+nokiaan+uudet+arvot/a2048470>

Lilius, A-L. 2007b. Kallasvuolla tunteet pinnassa [viitattu 16.2.2015]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/kallasvuolla+tunteet+pinnassa/a2054335>

Manka, M-L & Mäenpää, M. 2010 Tulevaisuuden osaajaksi [viitattu 10.3.2015].

Saatavissa: http://www.punkprojekti.fi/files/534/punk_osaamisopas_www.pdf

Roberts, J. & McNeese M. N. 2009. Student Involvement/Engagement in Higher Education Based on Student Origin [viitattu 2.2.2014] Saatavissa:

<http://www.aabri.com/manuscripts/09346.pdf>

Rouvinen, A. 2008. Hypermedian tuotantoprojektin aikataulun hallinta ja sen menetelmät [viitattu 10.3.2015]. Saatavissa:

<http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/hypermedian-tuotantoprojektin-aikataulun-hallinta-ja-sen-menetelmat>

Räsänen, H. 2015. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät [viitattu 17.3.2015].

Saatavissa:

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Sakurai, Y. 2014. Understanding factors contributing to the academic engagement of international university students. Viitattu [2.2.2015] Saatavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/144156/understa.pdf?sequence=1>

Tuomivaara, T. 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet [viitattu 16.3.2015].

Saatavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>

Vainio, S. 2007. Sidosryhmien sitouttaminen [viitattu 4.3.2015]. Saatavissa:

<https://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/sidosryhmien-sitouttaminen>

Virsta Virtual Statistics. 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot [viitattu 4.3.2015]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Walker, R. 2004. Getting and analysing qualitative data, Module A4. Teoksessa Prest. Toim. Creed, C., Freeman, R., Robinson, B. & Woodley, A. [viitattu 16.3.2014]. Saatavissa: <http://www.col.org/SiteCollectionDocuments/A4.pdf>

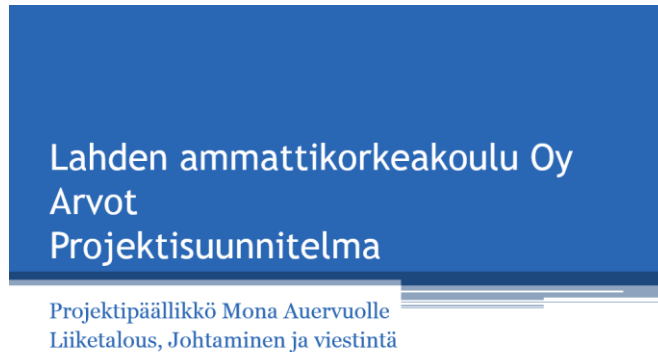
Wright, K. 2006. Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services [viitattu 27.3.2015]. Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x/full>

HAASTATTELUT:

Kallioinen, O. 2015. Rehtori. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu 9.2.2015.

Saikkonen, S. 2015. Kehittämispäällikkö. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu 20.3.2015.

Projektisuunnitelma PowerPoint muodossa



Arvoprosessin projektisuunnitelma

- Arvot
- Visio ja Strategia
- Arvo-, strategia- ja brändiprosessien kokonaisuus
- Projektin organisaatio ja tavoite
- Projektissa mukana
- Työvaiheet
 - Sidosryhmät
 - Henkilöstö
 - Opiskelijat
- Aikataulu
- Budjetti

Arvot

- Vaikuttavat asenteisiin ja käyttäytymiseen
 - Muodostaa yhteisen identiteetin
 - Kehittää yhteisiä työskentelytapoja ja käytäntöjä
 - Kestäviä tuloksia tuottavaan toimintaan
 - Saavuttamaan yrityksen tavoitteita
- Centria ammattikorkeakoulu
 - Avoimuus
 - Keskustelemme asioista avoimesti, jaamme tietoa ja toimimme yhdessä. Vahvistamme tietoisesti avointa vuorovaikutuskulttuuria.

Visio ja Strategia

- Lahden ammattikorkeakoulun Visio 2020
 - ”Lahden ammattikorkeakoulu 2020 – kansainvälinen ympäristöä, teollista muotoilua ja alueen hyvinvointia uudistava oppimisen yhteisö.”
- Strategian uudistaminen alkaa 2015

Arvo-, strategia- ja brändiprosessien kokonaisuus





Arvot ja arvojen mukainen toiminta



Organisaatio ja prosessin tavoite

- Lahden ammattikorkeakoulu Oy 1.1.2015 →
- Yhteinen korkeakouluyhteisö
 - Henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät
- Uudet arvot uudelle osakeyhtiölle
- Arvo ehdotukset ja niiden merkitys

Arvoprosessissa mukana

- Toimeksiantaja, Rehtori Outi Kallioinen
- Projektipäällikkö Mona Auervuolle
- Ohjaavat opettajat
 - Olavi Palanne, Tapio Kari, Jaana Loipponen, Jussi Mozo
- Johtoryhmän nimeämä ohjausryhmä
 - Brändiryhmä (Mari Rosberg)
 - Strategiaprosessi (Soili Saikkonen)
- Opetusteknologia palvelut (Jenni Meriläinen)
- Lahden ammattikorkeakoulun johtoryhmä
- Lahden ammattikorkeakoulun hallitus

Työvaiheet

- Ulkoiset sidosryhmät:
 - Mielikuvakyselyn tulokset
 - Strategiaprosessin sidosryhmäkysely elokuussa
 - Verkkoaivoriihi
 - Kysymykset valmiina 16.6.
 - Kyselyn tulokset 25.9. jälkeen

Työvaiheet

- Henkilöstö:
 - Mielikuvakyselyn tulokset
 - 21.8. Henkilöstön kehittämispäivät
 - 1 tunti
 - Toiminnallinen työpaja
 - Tutkimusmenetelmät-kurssin työryhmä ja projektitiimi (Johtamisen ja viestinnän opiskelijat)

Työvaiheet

- Opiskelijat
 - Kick-off Fellmanniassa 23.9.2014
 - Mielikuvakyselyn tulokset
 - Kampuskierrokset
 - Haastattelut eri aloilla; apuna projektitiimi

Aikataulu

| | Maaliskuu | Huhtikuu | Toukokuu | Kesäkuu | Heinäkuu | Elokuu | Syyskuu | Lokakuu | Marraskuu | Joulukuu |
|------------------------------------|-------------|-------------------|----------|---------|----------|-----------|----------|---------------|------------|----------|
| Toimekalento | 5.3. | | | | | | | | | |
| Ohjausryhmän tapaamiset | 18.3. 25.3. | 10.4. 23.4. 24.4. | 15.5. | | | 18.8. | 9. 24.9. | 18. 29.10. | 6. 10.11. | 2.12. |
| Projektisuunnitelma | | | | | | | | | | |
| LAMK johtoryhmän tapaamiset | 31.3. | | | | | | | | | 5.12. |
| Johtoryhmän nimeämä ohjausryhmä | 31.3. | 9. 23. 24. 30.4. | | | | | 8. 24.9. | 18. 29.10. | 29.11. | |
| Projektiryhmän tapaamiset | | | 15.5. | | | 19. 21.8. | 16.9. | 15.10. | | |
| Hallituksen kokous | | | | 6.6. | | | | | | |
| Opinläytetyn teorioosuus | | | | | | | | | | |
| Henkilöstön kehittämisspäivät | | | | | | 21.8. | | | | |
| Sidosryhmien verkkoaluvitihi | | | | | | 25.8.- | 25.9. | | | |
| Opiskelijoiden Kick-off | | | | | | | 23.9. | | | |
| Opiskelijoiden kampuskierrokset | | | | | | | 30.9. | 1.2.7.8.9.10. | | |
| Tulosten analysointi | | | | | | 21.8. | 23.9. | 15.10. | | |
| Verkkokyselyn rakentaminen | | | | | | | | | | |
| Verkkokyselyn vastaustaika | | | | | | | | | 12.-21.11. | |
| Verkkokyselyn tulosten analysointi | | | | | | | | | | |
| Valmiit arvoehdotukset | | | | | | | | | | 28.11. |

Budjetti

- Enintään 10 000€
- Henkilöstön Kehittämisspäivät 21.8.
 - Noin 15 opiskelijaa ➡ bussi + ruokailu
 - T-paidat 50 kpl
 - Tussit, post-it -laput, pahvit
- Opiskelijoiden Kick-Off + kampuskierrokset
 - Kahvi- ja tee-tarjoilu
 - Arvontapalkinnot (leffaliput)
 - 15 kpl collegehousuja
- Matkakulut
- Verkkokyselyn palkinnot

Yhteensä
<2500e

LAMKO:n Facebook viesti arvoprojektin kampuskierroksista



LAMKO

53 minutes ago

LAMKin Arvoprosessin kampuskierrokset käynnistyvät tänään!

Tule nauttimaan tauko- tai jälkiruokakahveja ja pohtimaan kanssamme Lahden ammattikorkeakoulun uusia arvoja ja niiden merkityksiä.

Kampuskierrosten aikataulu:

- 30.9.2014 Liiketalouden ala Koo-kuppila Kokka (Niemenkatu 73)
- 1.10.2014 Sosiaali- ja terveysalan aula (Hoitajakatu 3)
- 2.10.2014 Muotoilu- ja taideinstituutin aula (Kannaksenkatu 22)
- 7.10.2014 Matkailun ala Fellmannia 5. kerros (Kirkkokatu 27)
- 8.10.2014 Tekniikan ala Kampus ruokalan viereinen aula (Ståhlberginkatu 10)
- 9.10.2014 Musiikki- ja draamainstituutti Kamarimusiikkisalin aula (Svinhufvudinkatu 6 G)

Olemme kampuksilla klo 9.00-14.00.

Terveisin,
Mona Auervuolle
Arvoprosessin projektipäällikkö

LAMK Value process is coming to faculties starting today!

Come and enjoy coffee and tea and have a chat about the new values of Lahti University of Applied Sciences.

Schedule:

- 30.9.2014 Faculty of Business Studies (Niemenkatu 73)
- 1.10.2014 Faculty of Social and Health Care (Hoitajankatu 3)
- 2.10.2014 Institute of Design and Fine Arts (Kannaksenkatu 22)
- 7.10.2014 Faculty of Tourism and Hospitality (Kirkkokatu 27)
- 8.10.2014 Faculty of Technology (Ståhlberginkatu 10)
- 9.10.2014 Institute of Music and Drama (Svinhufvudinkatu 6G)

We are at the campuses at 9.00-14.00.

See you then,
Mona Aueruolle
Project manager

Like · Comment · Share

Verkkokysely kokonaisuutena



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Lahden ammattikorkeakoulu Oy:n arvot

Lahden ammattikorkeakoulu osakeyhtiöity 1.1.2015. Tämän myötä uudistuvat myös arvot, strategia ja brändi.

Tässä avoprosessin verkkokyselyssä pääset vaikuttamaan LAMK Oy:n arvojen valintaan. Tuloksia hyödynnetään strategiaprosessissa sekä arvojen jatkoyöstämisessä. Kyselyyn vastaamalla osallistut myös kahden Samsungin tabletin, kahden SanDisk 16GB muistitikun ja leffalippupaketin arvontaan. Ilmoitamme voittajille henkilökohtaisesti.

Avoprosessia toteuttaa opiskelijatiimi. Olemme keränneet ammattikorkeakoulullemme uusia arvoehdotuksia henkilöstön kehittämisspäivillä elokuussa, opiskelijahaastatteluisa kampuksilla syys- ja lokakuussa sekä strategiatyön pohjaksi tehdyssä verkkoavoriivissä. Saimme yhteensä yli 1000 arvoehdotusta ja arvojen merkitystä. Olemme tiivistäneet suosituimmat arvoehdotukset sanaryhmiin arvoille annettujen merkitysten mukaisesti.

Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 5 minuuttia.

Vastaa kyselyyn viimeistään perjantaina 21.11.2014

1. Olen *

- Henkilöstön jäsen
- Opiskelija
- Sidosryhmän jäsen

Seuraava -->



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Lahden ammattikorkeakoulu Oy:n arvot

2. Minkä alan opiskelija olet? *

- Sosiaali- ja terveys
- Matkailu
- Musiikki- ja draama
- Tekniikka
- Liiketalous
- Muotoilu

<-- Edellinen

Seuraava -->



Lahden ammattikorkeakoulu Oy:n arvot

Valitse alla olevista vaihtoehtoista kutakin merkitystä parhaiten kuvaava arvoehdotus.

3. Lahden ammattikorkeakoulu on opiskelijoille, henkilöstölle ja sidosryhmille yhteinen korkeakouluyhteisö. Kaikki alat tekevät yhteistyötä keskenään. *

- Yhteistyö
- Yhteisöllinen
- Yhtenäinen

4. Korkeatasoinen opetuksemme valmistaa osaavia asiantuntijoita työelämään. *

- Ammattimainen
- Ammattitaitoinen
- Asiantunteva
- Laadukas

5. Työelämä on vahvasti mukana opetuksessamme, jotta opiskelijat ovat valmiita muuttaville työmarkkinoille. *

- Työelämälähtöinen
- Käytännönläheinen

6. Omaamme ennakoivan asenteen ja toimimme aktiivisesti ja mukautuen uusiin tilanteisiin. *

- Kimmoisa
- Aktiivinen
- Ketterä
- Joustava

7. Tarjoamme paljon erilaisia aloja, suuntautumisvaihtoehtoja ja kursseja. Moninaisuus on rikkautemme. *

- Monipuolinen
- Monialainen

8. Ajattelemme ja toimimme uudistuvasti. Menemme jatkuvasti eteenpäin, luomme uutta ja kehitämme yhdessä. *

- Innovatiivinen
- Uudistuva
- Moderni
- Edelläkävijä

9. Meillä on positiivinen ilmapiiri ja asenne kaikessa toiminnassamme. *

- Iloinen
- Hauska
- Positiivinen

10. Tuemme opiskelijoiden ammatillista kasvua. Opiskelijat ovat kaiken toimintamme lähtökohta. *

- Asiakaslähtöinen
- Opiskelijalähtöinen

11. Toimintamme on läpinäkyvää, viestimme aktiivisesti ja vastaanotamme uusia ideoita. Vaalimme avoimuutta ja luottamusta opiskelijoiden, henkilöstön ja sidosryhmien välillä. *

- Avoin
- Luotettava
- Rehellinen
- Läpinäkyvä

12. Olemme kansainvälisesti näkyviä ja teemme yhteistyötä korkeakoulujen ja työpaikkojen kanssa maailmanlaajuisesti. *

- Kansainvälinen
- Globaali

13. Kestävä ja vastuullinen toimintatapa on osana jokapäiväistä tekemistämme. *

- Ympäristöystävällinen
- Ekologinen
- Vastuullinen

14. Lähdemme rohkeasti mukaan kehittämään ja uudistamaan toimintaamme. Olemme rohkeita ylittämään rajoja, kyseenalaistamaan ja tekemään päätöksiä. *

- Raju
- Rohkea
- Sähäkkä

15. Olemme kaikki samanarvoisia ja kohtelemme toisiamme oikeudenmukaisesti. *

- Oikeudenmukainen
- Tasa-arvo
- Suvaitsevainen

15. Olemme kaikki samanarvoisia ja kohtelemme toisiamme oikeudenmukaisesti. *

- Oikeudenmukainen
- Tasa-arvo
- Suvaitsevainen

16. Tarjoamme viihtyisät ja mukavat tilat opiskeluun. *

- Viihtyisä
- Mukava
- Miellyttävä

17. Arvostamme toisiamme ja olemme myös arvostettuja. *

- Kunnioitus
- Arvostus

18. Pyrimme jatkuvasti parempaan ja kannustamme myös toisiamme samaan. Ylläpidämme korkeaa työskentelymotivaatiota. *

- Kannustava
- Innostava
- Motivoiva
- Kunnianhimoinen

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

19. Valitse alla olevista vaihtoehtoista neljä parasta arvoa Lahden ammattikorkeakoululle. *

- Työelämä on vahvasti mukana opetuksessamme, jotta opiskelijat ovat valmiita muuttuville työmarkkinoille. (Työelämälähtöinen, Käytännönläheinen)
- Kestävä ja vastuullinen toimintatapa on osana jokapäiväistä tekemistämme. (Ekologinen, Vastuullinen, Ympäristöystävällinen)
- Pyrimme jatkuvasti parempaan ja kannustamme myös toisiamme samaan. Ylläpidämme korkeaa työskentelymotivaatiota. (Kannustava, Innostava, Motivoiva, Kunnianhimoinen)
- Tarjoamme viihtyisät ja mukavat tilat opiskeluun. (Viihtyisä, Mukava, Miellyttävä)
- Arvostamme toisiamme ja olemme myös arvostettuja. (Arvostus, Kunnioitus)
- Tuemme opiskelijoiden ammatillista kasvua. Opiskelijat ovat kaiken toimintamme lähtökohta. (Opiskelijalähtöinen, Asiakaslähtöinen)
- Lähdemme rohkeasti mukaan kehittämään ja uudistamaan toimintaamme. Olemme rohkeita ylittämään rajoja, kyseenalaistamaan ja tekemään päätöksiä. (Rohkea, Raju, Sähkökkä)
- Olemme kansainvälisesti näkyviä ja teemme yhteistyötä korkeakoulujen ja työpaikkojen kanssa maailmanlaajuisesti. (Kansainvälinen, Globaali)
- Meillä on positiivinen ilmapiiri ja asenne kaikessa toiminnassamme. (Iloinen, Positiivinen, Hauska)
- Lahden ammattikorkeakoulu on opiskelijoille, henkilöstölle ja sidosryhmille yhteinen korkeakoulu yhteisö. Kaikki alat tekevät yhteistyötä keskenään. (Yhteisöllinen, Yhteistyö, Yhtenäinen)
- Tarjoamme paljon erilaisia aloja, suuntautumisvaihtoehtoja ja kursseja. Moninaisuus on rikkautemme. (Monipuolinen, Monialainen)
- Korkeatasoinen opetuksemme valmistaa osaavia asiantuntijoita työelämään. (Ammattimainen, Ammattitaitoinen, Asiantunteva, Laadukas)
- Toimintamme on läpinäkyvää, viestimme aktiivisesti ja vastaanotamme uusia ideoita. Vaalimme avoimuutta opiskelijoiden, henkilöstön ja sidosryhmien välillä. (Avoin, Luotettava, Rehellinen, Läpinäkyvä)
- Olemme kaikki samanarvoisia ja kohtelemme toisiamme oikeudenmukaisesti. (Tasa-arvo, Suvaitsevainen, Oikeudenmukainen)
- Ajattelemme ja toimimme uudistuvasti. Menemme jatkuvasti eteenpäin, luomme uutta ja kehitämme yhdessä. (Innovatiivinen, Moderni, Edelläkävijä, Uudistuva)
- Omaamme ennakoivan asenteen ja toimimme aktiivisesti ja mukautuen uusiin tilanteisiin. (Joustava, Kimmoisa, Ketterä, Aktiivinen)

<-- Edellinen

Seuraava -->



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Lahden ammattikorkeakoulu Oy:n arvot

20. Kommentoitavaa?

<-- Edellinen

Lähetä



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Arvonta

Arvonnan palkinnot:

Kaksi 7" Samsung Galaxy Tab 3 -tablettia

Kaksi SanDisk 16GB -muistitikkaa

Leffalippupaketti, jossa 4 kappaletta Finnkinon leffalippua

1. Jätä yhteystietosi arvontaa varten. Ilmoitamme voittajille henkilökohtaisesti.

Nimi *

Puhelinnumero *

Sähköposti *

Verkkokyselyn tulokset eriteltynä vastaajaryhmittäin

| Sija (696)* | Henkiöstö (172) | Opiskelijat yhteensä (521) | Opiskelijat FIN (482) | Opiskelijat ENG (39) | Arvohdotus | Merkitys |
|-------------|-----------------|----------------------------|-----------------------|----------------------|---|---|
| 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | Työelämäntähittäminen, Käytännönlähtöinen | Työelämä on vahvasti mukana opetuksessamme, jotta opiskelijat ovat valmiita muuttville työmarkkinoille. |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 10 | Ammattitaitoinen, Asiantunteva, Laadukas, Ammattimainen | Korkeatasoinen opetuksenne valmistaa osaavia asiantuntijoita työelämään. |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | Opiskelijalähtöinen, Asiakaslähtöinen | Tuemme opiskelijoiden ammatillista kasvua. Opiskelijat ovat kaiken toimintamme lähtökohhta. |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | Kansainvälinen, Globaali | Olemme kansainvälisesti näkyviä ja teemme yhteistyötä korkeakoulujen ja työpaikkojen kanssa maailmanlaajuisesti. |
| 5 | 4 | 6 | 6 | 11 | Innovatiivinen, Uudistuva, Edelläkävijä, Moderni | Ajattelemme ja toimimme uudistuvasti. Menemme jatkuvasti eteenpäin, luomme uutta ja kehitämme yhdessä. |
| 6 | 12 | 5 | 4 | 13 | Monipuolinen, Monialainen | Tarjoamme paljon erilaisia aloja, suuntautumisvaihtoehtoja ja kursseja. Moninaisuus on rikkautemme. |
| 7 | 9 | 7 | 7 | 12 | Kannustava, Innostava, Motivoiva, Kunnianhimoinen | Pyrimme jatkuvasti parempaan ja kannustamme myös toisiamme samaan. Ylläpidämme korkeaa työskentelymotivaatiota. |
| 8 | 7 | 10 | 10 | 6 | Yhteistyö, Yhteisöllinen, Yhtenäinen | Lahden ammattikorkeakoulu on opiskelijoille, henkiöstölle ja sidosryhmille yhteinen korkeakoulu-yhteisö. Kaikki alat tekevät yhteistyötä keskenään. |
| 9 | 10 | 8 | 8 | 8 | Positiivinen, Iloinen, Hauska | Meillä on positiivinen ilmapiiri ja asenne kaikessa toiminnassamme. |
| 10 | 14 | 9 | 9 | 4 | Tasa-arvo, Oikeudenmukainen, Suvaitseväinen | Olemme kaikki samanarvoisia ja kohtelemme toisiamme oikeudenmukaisesti. |
| 11 | 6 | 13 | 13 | 16 | Vastuullinen, Ekologinen, Ympäristöystävällinen | Kestävä ja vastuullinen toimintatapa on osana jokapäiväistä tekemistämme. |
| 12 | 8 | 14 | 14 | 7 | Avoim, Luotettava, Läpinäkyvä, Rehellinen | Toimintamme on läpinäkyvää, viestimme aktiivisesti ja vastaanotamme uusia ideoita. Vaalimme avoimuutta ja luottamusta opiskelijoiden, henkiöstön ja sidosryhmien välillä. |
| 13 | 11 | 12 | 11 | 15 | Rohkea, Sähäkkä, Raju | Lähdemme rohkeasti mukaan kehittämään ja uudistamaan toimintaamme. Olemme rohkeita yrittämään rajoja, kyseenalaistamaan ja tekemään päätöksiä. |
| 14 | 16 | 11 | 12 | 5 | Viihtyisä, Miellyttävä, Mukava | Tarjoamme viihtyisät ja mukavat tilat opiskeluun. |
| 15 | 13 | 16 | 15 | 14 | Joustava, Aktiivinen, Ketterä, Kimmoisa | Omaamme ennakoivan asenteen ja toimimme aktiivisesti ja mukautuen uusiin tilanteisiin. |
| 16 | 15 | 15 | 16 | 9 | Kunnioitus, Arvostus | Arvostamme toisiamme ja olemme myös arvostettuja. |

* Ulkoisten sidosryhmien vastaukset näkyvät vain yhteistuloksissa, sillä niitä oli vain 3 kappaletta

